

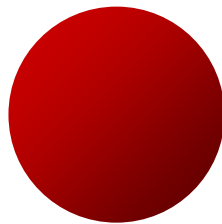
Kunnskapsstatus for programmet FARVE (forsøksmidler arbeid og velferd)

Tema: Å øke den
gjennomsnittlige avgangsalderen

av

Trude Steinum, Anne Inga Hilsen og Helga Bull

AFI-notat 10/2007



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCASIONAL PAPERS

© Arbeidsforskningsinstituttet 2007
© Work Research Institute
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-214-1
ISSN 0801-7816

Arbeidsforskningsinstituttet AS
Pb. 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Work Research Institute
P.O.Box 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00
Telefax: +47 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
Webadresse: www.afi.no

Publikasjonen kan lastes ned fra: www.afi.no



Temaområde
Bedriftsutvikling og innovasjon

Notat nr.:
10/2007

Tittel:
Kunnskapsstatus for programmet FARVE (forsøksmidler arbeid og velferd)
Tema: Å øke den gjennomsnittlige avgangsalderen

Dato:
11/2007

Forfatter:
Trude Steinum, Anne Inga Hilsen, Helga Bull

Antall sider:
43

Resymé:

Det er nå to år igjen av IA-avtalens avtaleperiode, og som et ledd i arbeidet med avtalens mål om å øke den gjennomsnittlige pensjonsalder var det et behov for å samle kunnskap om hvor innsatsen bør ligge de to neste årene. Dette notatet er en litteraturgjennomgang av utvalgte publikasjoner som bidrar til å besvare problemstilling: Hva kan gjøres for å øke den gjennomsnittlige avgangsalderen?

Kunnskapsstatusen er utarbeidet på vegne av programmet FARVE (Forsøksmidler arbeid og velferd).

Notatet gir en status over årsaker til tidligavgang. Det gis en oppsummering rundt bruken og effekten av tiltak i ulike bransjer og virksomhetene i forhold til å få eldre arbeidstakere til å stå lengre i jobb. Vi har sett på tiltak som er rettet mot den enkelte arbeidstaker, mot virksomheten som helhet, og tiltak som gjøres på nasjonalt nivå. Vi peker også på tilbakeførende tiltak for seniorer/eldre som står utenfor arbeidslivet, og studier av diskriminering knyttet til dette.

Gjennomgang av forskningslitteratur, bedriftseksempler og intervjuer med personalledere i "best practice"-bedrifter gir bred støtte til at det ikke finnes *en* suksessoppskrift for god seniorpolitikk. Lærdommen fra denne kunnskapsstatusen er at for å utforme en god og treffsikker seniorpolitikk, er det avgjørende at man begynner med en konkret analyse av særegne forhold ved egen virksomhet, og går i dialog med de ansatte for å finne ut av hva som vil virke for dem. Til sist i notatet gis en oppsummering av elementer som bør inngå i slike satsninger på virksomhetsnivå.

Emneord: Avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen), Seniorpolitikk, Aldersdiskriminering, Utstøting, Delmål 3



Forord

Dette notatet er utarbeidet av Arbeidsforskningsinstituttet på oppdrag fra programmet FARVE (Forsøksmidler arbeid og velferd). Notatet er én av tre parallelle kunnskapsstatuser på IA-avtalens tre delmålsområder. Tema for dette notatet er delmål 3: Øke den gjennomsnittlige avgangsalderen.

Kunnskapsstatusen er utarbeidet av Trude Steinum, Anne Inga Hilsen (prosjektleder) og Helga Bull. Arbeidet med kunnskapsstatusen har blitt gjennomført i perioden juni – oktober 2007. Takk til Inger Negård for hjelp med ferdigstillelse av notatet.

Arbeidsforskningsinstituttet, november 2007

Trude Steinum

Anne Inga Hilsen

Helga Bull



Innholdsfortegnelse

Forord

1	Del I	2
	0. Bakgrunn	2
	1. Innledning	2
	2. Hovedbilde og anbefalinger	4
2	Del II	9
	3. Metode og datakilder.....	9
	4. Kunnskap om årsaker til tidlig avgang.....	10
	4.1 Helse	11
	4.2 Forhold på arbeidsplassen.....	12
	4.3 Økonomiske insentiver	13
	4.4 Individuelle forhold	15
	4.5 Motivasjonsfaktorer i arbeidet	17
	4.6 Oppsummering.....	19
	5. Kunnskap om tiltak for å øke pensjonsalder	21
	5.1 Tiltak på individ og virksomhetsnivå	21
	5.2 Tiltak på nasjonalt nivå.....	26
	6. Kunnskap om tilbakeførende tiltak for eldre/ seniorer som står uten arbeid	33
	7. Kunnskap om utforming av god seniorpolitikk.....	36
	Litteratur	39
	Vedlegg	

1

Del I

0. Bakgrunn

Delmål 3 i Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv er å øke reell pensjoneringsalder. Etter en moderat nedgang fra 2001 til 2003 har forventet pensjoneringsalder ved fylte 50 år økt de siste par årene. Den forventede pensjoneringsalderen ved fylte 50 år var i 2003 på 63,5 år, dette er samme nivå som i 2001. Over et lengre tidsperspektiv har forventet pensjoneringsalder ved fylte 50 holdt seg relativt stabil, mens forventet pensjoneringsalder ved fylte 18 år har vist en nedadgående tendens. Forventet pensjoneringsalder ved fylte 50 er i dag på samme nivå som i perioden 1987 til 1990 til tross for at AFP-ordningen isolert sett reduserte den reelle pensjoneringsalderen med om lag ett år. Pensjoneringsmønsteret er likevel endret. Det er høyere sannsynlighet for å bli uførepensjonert for personer under 40 år enn det var tidligere, og det er også flere som pensjonerer seg i alderen 62-67 som følge av AFP. Det har likevel vært en betydelig reduksjon i tilbøyeligheten til å bli uførepensjonert mellom 50 og 62 (Haga, 2007).

I Norge er uførepensjonering det største problemet i forhold til økende tidlig-pensjonsutgifter og tap av arbeidskraft, ikke AFP. Ved utgangen av september 2007 er det ca 44.500 AFP-pensjonister (NAV, 2007a). Omlag 296.000 mottok uførepensjon ved utgangen av juni 2007 (NAV, 2007b). Nye tall fra NAV viser at stadig flere har rett til AFP, mens andelen som velger å gå av går ned. Antall AFP-mottakere har økt kraftig siden årtusenskiftet, og det kan forventes en betydelig økning i årene som kommer. Tallene fra NAV viser imidlertid at veksten skyldes økning i antall eldre og økt sysselsetting blant de eldre, slik at også flere har rett til å ta ut AFP. Dette gjelder særlig for kvinner og henger sammen med økt yrkesdeltakelse. Tilnærmet alle i offentlig sektor har rett på AFP mens tilsvarende tall er 65 % i privat sektor. Dette gjør det vanskelig å sammenlikne. Andelen mannlige arbeidstakere som tar ut AFP har vært synkende i begge sektorer mens andelen kvinner har vært mer stabil. Andelen kvinner som tar ut AFP har kun økt i offentlig sektor. Andelen som kombinerer arbeid og pensjon har også økt. En stor del av økningen de siste to årene skyldes at det blir flere AFP-mottakere totalt sett, men deler av økningen skyldes også at det er en høyere andel som jobber ved siden av pensjon. De som kombinerer arbeid og pensjon jobber også i stadig økende stillingsandeler (Lien, 2007).

1. Innledning

Denne rapporten skrives på oppdrag fra programmet FARVE (Forsøksmidler arbeid og velferd). Den er én av tre parallelle rapporter som til sammen beskriver kunnskapsstatus på IA-avtalens tre delmålsområder. Tema for denne rapporten er delmål 3: Øke den gjennomsnittlige avgangsalderen. Hensikten med rapporten er å analysere foreliggende studier og

rapporter i Norge, Norden og i utlandet for øvrig som belyser problemene med at eldre personer:

- Forlater arbeidsstyrken (utstøting)
- Har vansker med å komme inn på arbeidsmarkedet (utestenging)

Rapporten gir en kunnskapsstatus om tiltak for å øke den gjennomsnittlige avgangsalderen og hvilke effekter disse har. I tillegg gir rapporten konkrete anbefalinger om hva som bør gjøres for å styrke bestrebelsene med å nå IA-avtalens delmål 3.

I følge mandatet fra programmet FARVE skal kunnskapsoversikten gi oversikt over aktuelle studier og rapporter om emnet i Norge, og relevante studier og rapporter i Norden og utlandet for øvrig, som kan være nyttige for å forstå utfordringen med å øke den gjennomsnittlige avgangsalderen i arbeidslivet, og at eldre arbeidstakere har vansker med å komme inn igjen på arbeidsmarkedet dersom de har falt ut.

Spesielt skal det fokuseres på kunnskap om tiltak/intervensjoner som forsøker å hindre at eldre arbeidstakere forlater arbeidsstyrken før oppnådd vanlig aldersgrense og tiltak/intervensjoner som søker å lette tilbakevending av eldre arbeidstakere til arbeidsstyrken. Det skal belyses hvilke slike tiltak som virker, og hvilke tiltak som ikke virker. Tiltak/intervensjoner både på samfunnsnivå og i enkeltvirksomheter skal vurderes. Av spesiell interesse og viktighet er kartleggingen av forhold om de eldre arbeidstakerne hvor vi i dag mangler kunnskap. Disse kunnskapsmanglene ("kunnskapshullene") må beskrives og begrunnes med hvorfor kunnskap her er viktig, samt om det er noen spesielle forhold som gjør forskning/prosjekter vanskelige å gjennomføre for å dekke opp den påpekte kunnskapsmangelen.

I denne rapporten brukes betegnelsene "senior" eller "eldre" uten at det gis noen entydige definisjoner. Senter for seniorpolitikk bruker en definisjon hentet fra Verdens helseorganisasjon (WHO) som definerer seniorer som 45+. Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet (Krafttaket) definerte målgruppen som 50+. Den gjennomgåtte forskningslitteraturen varierer, og ofte beskrives reelle aldersgrupper som forekommer, eller fremkommer, i materialet. Tiltaksgjennomgangen forholder seg til virksomhetenes avgrensninger av målgruppen, og går ikke spesifikt inn på hvilke aldersgrupper som betegnes som seniorer i det enkelte tilfellet. Vi velger også å ikke skille analytisk mellom seniorer og eldre. Disse betegnelsene brukes dels likt både i litteraturen og vår oppsummering av den, og dels tillegges de forskjellig verdi, som i Seniorpolitisk barometer (SSP). Vi finner det ikke funksjonelt å operere med klarere kategorier, og vil i stedet oppgi reell aldersgruppe som omfattes der forskningen muliggjør dette. Senter for seniorpolitikk har hatt en førende rolle i den norske debatten, og begrepet 45+ er godt innarbeidet i norske virksomheter. Samtidig er det opplagt at dette er et pedagogisk poeng for å understreke at god seniorpolitikk starter tidlig, snarere enn en definisjon av 45 åringer som seniorer eller eldre. Seniorbegrepet er en språklig konstruksjon med handlingskonsekvenser, men dette er en debatt vi ikke ser som hensiktsmessig å føre i denne

kunnskapsstatusen. Diskusjonen er delvis tatt opp i Hilsen & Steinum (2006) i forbindelse med et seniorpolitikkprosjekt på virksomhetsnivå.

2. Hovedbilde og anbefalinger

I dette kapitlet gir vi en oppsummering av kunnskapen om årsaker til tidlig avgang, kunnskap om tiltak for å øke pensjonsalderen, kunnskap om tilbakeførende tiltak for seniorer som står utenfor arbeidslivet og kunnskap om utforming av god seniorpolitikk. Utdypende diskusjoner på alle disse kunnskapsområdene gis i egne kapitler i rapportens Del II.

På bakgrunn av oppsummering av eksisterende kunnskap, peker vi også på hvilke forhold vi mangler kunnskap om (kunnskapshull) og gir anbefalinger til videre satsning for å øke gjennomsnittlig avgangsalder i Norge og skape et mer inkluderende arbeidsliv.

Hovedbildet er at problemstillingen ikke kan gis en enkel eller entydig besvarelse. Pensjoneringsatferd påvirkes gjennom et komplekst samspill av faktorer som bidrar til å støte ut (*push*) eller trekke folk ut (*pull og jump*) av arbeidslivet og faktorer som gjør at folk ønsker å stå i arbeid (*stay*) eller må bli i arbeid (*stuck*). Det finnes ikke et generelt og allment svar på faktorenes relative betydning og vektlegging. Individuelle faktorer som helse, utdanning, kjønn, sivilstatus og økonomi vil bidra til å hemme eller fremme den relative betydning av disse faktorene. Det er betydelig variasjon i pensjoneringsatferd mellom privat, kommunal og statlig virksomhet, og mellom bransjer.

Det er overveiende konsensus mellom de forskningsbaserte bidragene om at pensjoneringsatferd påvirkes gjennom et komplekst samspill av faktorer. Forskjellen mellom forskningsmiljøene og bidragene handler i hovedsak om forskningsfokus og metode. De aller fleste studier peker på at de faktorene som er i søkelyset i deres studie, ikke utelukker at også andre faktorer har betydning.

Selv om bildet er komplekst, kan vi oppsummere kunnskapen på området i følgende punkter:

1. Det finnes mye forskning og en del etablert kunnskap om de ulike faktorene som påvirker pensjoneringsatferd:
 - a. Hovedårsaken til utstøting i arbeidslivet er dårlig helse. Dårlig arbeidsmiljø og ledelse, fysiske og psykiske belastninger, opplevelse av å ikke mestre arbeidet og manglende opplevelse av å være ønsket på arbeidsplassen er ytterligere faktorer som bidrar til å støte folk ut av arbeidslivet.
 - b. Gunstige pensjonsordninger/økonomiske insentiver bidrar til å trekke folk ut av arbeidslivet. Ønske om mer fritid og interesser utover arbeidet bidrar ytterligere til at folk velger å tidligpensjonere seg, selv om dette bildet er mer komplekst.
 - c. Interessante og meningsfulle arbeidsoppgaver, og opplevelsen av å bli sett og verdsatt er blant de viktigste motivasjonsfaktorene som gjør at folk ønsker å stå lenger i arbeid.

- d. Enkelte grupper opplever å ikke ha anledning til å gå av tidlig, selv om de gjerne ville, blant annet fordi de ikke har råd.
2. Siden det på et aggregert nivå ikke finnes enkeltstående faktorer som forklarer pensjoneringsatferd, kan det heller ikke på generelt grunnlag trekkes fram enkeltstående tiltak som vil gi ønsket effekt med hensyn til å forlenge yrkeskarieren. Det er ikke nødvendigvis uenighet mellom de forskningsbaserte bidragene på feltet, men forskningen er forskjellig vinklet (se over).
 3. Tiltak på både samfunns-, virksomhets- og individnivå er omtalt. Fordi det ikke finnes etablert kunnskap om den relative betydning av de ulike utstøtings- og tiltrekningsfaktorene, er det ikke mulig på et generelt grunnlag å si noe om hva som vil være de beste tiltakene. Den manglende forskningsmessige konsensus om hva som virker, er ikke til hinder for en voksende tiltaksflora. Det finnes mye gode beskrivelser av hva enkeltbedrifter gjør, men relativt lite forskningsbasert kunnskap om bruken av seniorpolitiske tiltak i norsk arbeidsliv. Det er i liten grad gjort måling av effekter av tiltak, og det er liten grad av sammenheng mellom etablert kunnskap om hva som har påvirkning og de typer tiltak som settes i verk.
 4. På samfunnsnivå omtales erfaringer fra nordiske land i tillegg til norske initiativ og program. Selv om de nordiske landene har mange likheter og står overfor samme utfordring i forhold til å beholde eldre arbeidstakere i jobb, er det forskjeller mellom landene knyttet til institusjonelle, historiske og kulturelle trekk. Norge og Danmark har i stor grad benyttet myke strategier, tiltak basert på frivillighet og partssamarbeid. Disse strategiene kan vise til gode resultater, selv om det kan stilles spørsmål ved i hvor stor grad de når frem til alle deler av arbeidslivet. Finland har hatt den mest omfattende innsatsen i form av store nasjonale utviklingsprogrammer. Disse har hatt store ressurser og stor innsats, og kan også vise til svært gode resultater. Det er vanskelig å si hvor avhengig slike satsninger er av institusjonelle og økonomiske betingelser som ikke er til stede i de andre nordiske landene. Sverige har store utfordringer, men har ennå ikke startet større nasjonale programmer på seniorområdet, slik vi finner i Norge, Danmark og Finland. Island er utypisk i nordisk sammenheng, både i kraft av svært høy avgangsalder, mer restriktivt pensjonssystem og manglende tidligpensjonsordning. Vi vet lite om hvordan dette virker inn på islandske arbeidstakeres jobbmotivasjon og holdninger til pensjonering.
 5. Elementer i en vellykket seniorpolitikk:
 - Utgangspunktet må være en analyse av de faktiske forhold som gjelder på arbeidsplassen (bransje, demografi, utdanningsnivå, ansattes ønsker og behov), og en bred involvering av ansatte i utformingen av seniorpolitikken.
 - Arbeid med livsfase- og seniorpolitikk er langsiktig holdningsarbeid.

- En god seniorpolitikk innebærer sammensatte og tilpassede tiltak, men de ”beste i klassen” peker ut over tiltakene.
 - Et aktivt lederskap er fellesnevner i virksomheter som har utmerket seg i sin seniorpolitikk, og god ledelse er en gjenganger i forskning om faktorer som påvirker folks ønske om å bli lenger i arbeidet.
 - God seniorpolitikk krever systematisk satsning.
 - Godt arbeidsmiljø og arbeidsorganisering forebygger utstøtning og tidlig-avgang. Generelt arbeidsmiljøarbeid er også seniorpolitisk viktig.
6. IA-avtalens delmål 3 handler om å øke reell pensjoneringsalder. Avtalen har få virkemidler som er entydig rettet mot delmål 3, og det mangler overordnet tallfesting av mål for dette delmålet. Senter for seniorpolitikk (SSP) er en viktig kunnskapsspreder og pådriver på delmål 3-området, og samarbeidet mellom SSP og NAV er viktig for å styrke innsatsen. Som vi påpeker i rapporten er IA-avtalen en frivillig ordning, forankret i den norske partssamarbeidstradisjonen. Siden avtalen er frivillig, er det vanskelig å si om virkemidlene virker. Vi hadde hatt et annet grunnlag for å vurdere betydningen av IA-virkemidlene på området dersom det hadde fått konsekvenser for en IA-virksomhet å ignorere eller være passive på delmål 3-området. Hvis det er ønskelig å prøve IA-avtalen på delmål 3-området, kan det være nødvendig at NAV arbeidslivssentre sier opp IA-avtaler med virksomheter som enten ikke etterlever sine egne mål eller handler aktivt aldersdiskriminerende. Det er vanskelig å vurdere om virkemidlene er egnet og virker, til manglende overholdelse av avtalens delmål 3 får konsekvenser for virksomhetene.

Kunnskapsmangler (kunnskapshull)

- Det finnes lite forskningsbaserte forsøks- og utviklingsprosjekter som samler innsatsen over tid. Endring av praksis må understøttes gjennom programorganisert aktivitet som samler en rekke prosjekter som alle trekker i samme retning. Slik kan man skape spredning gjennom å involvere mange nok i endringen til at det setter spor. Dette er mer effektivt enn å satse på fyrårnslogikken, der noen få gode eksempler skal være eksempler som andre skal etterfølge. En rekke aktiviteter og forsøksprosjekter kan bidra til å etablere ny norm for hva som er en selvfølge på seniorpolitikkområdet i arbeidslivet. Fra feltet bedriftsutvikling og demokratisering av arbeidslivet har vi erfaring for at en slik programutvikling er nødvendig. Fra samarbeidsforsøkene på 1960-tallet, med få, atskilte enkeltprosjekter, til nasjonale programmer for koblede prosjekter, nettverk og utviklingskoalisjoner (som Bedriftsutvikling 2000 og Verdiskaping 2010), har vi stadig fått demonstrert verdien av store programmatiske satsninger. Der enkeltprosjekter skapte lokal endring, måtte det koblede prosjekter av et visst omfang og varighet til før man skapte samfunnsmessig endring. Et begrenset antall slike prosjekter ble

gjennomført under Krafttaket, men det må videreføres og utvides hvis det skal skape varig endring.

- Foreliggende beskrivelser av tiltak og virkemidler på virksomhetsnivå mangler overordnede analyser (metaanalyser) og langsiktig oppfølging. En lang rekke bedriftseksempler gir innblikk i hvordan virksomheter konkret jobber med seniorpolitikk og kan være inspirasjonskilde til andre virksomheter. Utfordringen er at gode eksempler ikke uten videre kan overføres til andre felt, at eksemplene fort blir utdatert og at de ofte blir stående som enkelt eksempler. En forskningsbasert metaanalyse av eksempler, supplert med en oppfølging av en del av disse over tid, vil kunne gi en sikrere og mer robust kunnskap om bruk av virkemidler og tiltak.
- Hvis vi skal forebygge unødvendig tidligpensjonering som følge av ”jump-faktorer”, dvs. tiltrekningsforhold utenfor arbeidslivet, trenger vi bedre kunnskap om hva som faktisk venter tidligpensjonistene utenfor arbeidslivet. Bedre kunnskap om dette kan understøtte mer realistiske og velbegrunnede valg, og dermed hindre at tidligavgang blir det automatiske valget for arbeidstakere som gjerne kunne og ville arbeide noen år lenger. Vi finner også lite informasjon om hvilken situasjon tidligpensjonistene befinner seg i. Hvordan er livet annerledes enn tidligere og hva fokuserer denne aldersgruppen på når det gjelder arbeid og fritid. Får de omsorgsoppgaver for foreldre, barnebarn, finansiering av barns skole etc.? Dette kunnskapshullet er også påpekt i en tidligere kunnskapsstatus (Hilsen et al., 2006).
- I litteraturen omtales seniorer og eldre arbeidstakere ofte som en homogen gruppe når det gjelder å forklare tidligavgang og hvilke tiltak som virker. Det er behov for å se nærmere på enkelte grupper av seniorer som vil kunne ha andre preferanser enn majoriteten. Det mangler eksempelvis kunnskap og dokumenterte erfaringer om etniske minoriteters yrkesforløp i norsk arbeidsliv og deres pensjoneringsatferd. Dette er ikke bare et særnorsk kunnskapsbehov, men trekkes også frem i en engelsk kunnskapsstatus fra 2005 (Philipson & Smith, 2005).
- Det mangler studier om forholdet mellom holdninger til og ønsker om pensjoneringstidspunkt i yngre år og senere reell pensjoneringsatferd. Kvalitative studier har gitt mer informasjon, men vi ser fortsatt behov for mer forskning som øker vår forståelse av transformasjonsprosessen; timing, vurderinger av fleksible løsninger, økonomi. Flere resultater fra longitudinelle studier, som NorLag, vil kunne gi et nærmere bilde av dette. Oppfølgingsstudier vil være viktig for å forstå endringer i den enkeltes pensjoneringsplaner, og sammenhengen mellom hva de sier og hva de gjør, mellom tidligere uttrykte holdninger og handlinger i pensjoneringsøyeblikket.
- Litteraturen sier lite om betydningen av omgivelsenes påvirkning på den enkeltes valg om å gå av med pensjon, så som ektefelle, familie og venner. I tillegg kunne det være interessant å se på holdninger til tidligpensjonering for eksempel i helsevesenet og blant fastlegene, som i stor grad er med på å påvirke om personer

blir eller går ut av arbeidslivet. Mange av tiltakene er rettet mot individet, men det er mulig å tenke seg at effekten av disse tiltakene avhenger av omgivelsenes forventninger og påvirkning.

- Vi vet lite om tilbakeførende tiltak for eldre som står uten arbeid. Hvordan kan virksomheter øke rekrutteringen av eldre arbeidstakere? Hvordan kan ulike typer insentiver understøtte reintegrering av eldre i yrkesaktiv alder som har falt ut av arbeidslivet?
- Det finnes ingen helhetlig norsk kartlegging av omfanget av diskriminering av eldre arbeidstakere. Dette gjelder både for diskriminering/forbigåelse av eldre arbeidssøkere i rekrutteringsprosesser og diskriminering/forbigåelse som skjer innen et etablert ansettelsesforhold. En slik kartlegging kan både bidra med ny kunnskap og være et virkemiddel i Likestillings- og diskrimineringsombudets arbeid for å hindre aldersdiskriminering i norsk arbeidsliv.

2

Del II

3. Metode og datakilder

I denne rapporten gjennomgås flere kilder for å kartlegge hva som er etablerte kunnskaper om tiltak for å hindre tidligavgang. Rapporten er organisert etter tiltak på tre nivåer: samfunnsnivå, virksomhetsnivå og individnivå. Kunnskapsstatus på samfunnsnivå konsentrerer seg om større nasjonale programmer i Danmark, Finland, Sverige og Norge. Situasjonen på Island er bare kort omtalt her fordi de ikke står overfor den samme utfordringen med å få eldre til å stå lengre i jobb som de andre nordiske landene, foreløpig.

Kunnskapsstatusen over tiltak for å øke gjennomsnittlig avgangsalder på virksomhets- og individnivå dekker hovedsakelig litteratur- og prosjektoversikter, supplert med enkelte søk etter forskningslitteratur i sentrale elektroniske bibliotekdatabaser som Bibsys og NORART.

Gjennomgangen konsentreres om:

- Tidligere evalueringer av IA-avtalen, og dens virkemidler i forhold til delmål 3
- Databasen til Idébanken Inkluderende arbeidsliv (Inkludert prosjekter i programmet FARVE (forsøksmidler arbeid og velferd))
- Senter for seniorpolitikk database med oversikt over norsk praksis og forskning på feltet
- Foreliggende kunnskapsoversikter om seniorpolitikk
- Ledende norske forskningsmiljøers database (Forskningstiftelsen Fafo (Fafo), Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring (NOVA), ECON, Stiftelsen Frischsenteret for samfunnsøkonomisk forskning (Frisch), Statistisk sentralbyrå (SSB), Arbeidsforskningsinstituttet (AFI), Rokkansenteret, NAV, International Research Institute of Stavanger (IRIS) og Universitetet i Stavanger (UIS))
- Databasen til European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions

Innsamling av erfaring gjennom intervju

I tillegg til en gjennomgang av litteraturen på området har vi valgt å gjennomføre noen supplerende intervjuer med sentrale personer med ansettelses- eller personalansvar i fire "vellykkede seniorvirksomheter" (definert som virksomheter som er kåret til "Årets seniorinitiativ" av Senter for seniorpolitikk) for å kartlegge målekriterier som brukes i virksomhetene.

Avgrensinger

Når vi i litteratursøket i hovedsak konsentrerer oss om fag- og kompetansemiljøer og deres hjemmesider og databaser i stedet for elektroniske bibliotekdatabaser, er det fordi vi har erfaring med at mye av den relevant kunnskapen er samlet hos de sentrale miljøene.

Rent medisinsk og psykiatrisk faglitteratur som forutsetter at leseren har medisinsk fagkunnskap tas ikke med. Heller ikke debattinnlegg eller populærvitenskapelige innlegg av journalistisk karakter, avisartikler, multimedia (cd-rom, video og lignende), anmeldelser og lignende.

Vi har også avgrenset denne kunnskapsstatusen til å ikke gå inn i forskningen om uførepensjonister der dette ikke spesifikt er satt i sammenheng med seniorpolitikk, siden forskning om uførepensjonister omfatter alle aldersgrupper. Vi forutsetter at denne forskningen dekkes av de parallelle kunnskapsstatusene som utarbeides for delmål 1 og 2.

4. Kunnskap om årsaker til tidlig avgang

En effektiv innsats for å nå målsettingen om å øke den reelle pensjonsalderen forutsetter innsikt i de forhold som påvirker pensjoneringsatferd. Gjennomgangen av forskningslitteraturen på området viser en omfattende kunnskapsmengde om faktorer som påvirker avgangsbeslutninger og pensjoneringsmønstre i ulike sektorer og bransjer. Den rådende tankemodell¹ for å forklare avgang fra yrkeslivet er knyttet til begrepene "push", "pull" og "jump". Push faktorer referer til forhold i arbeidssituasjonen som bidrar til å støte folk ut av arbeidslivet, for eksempel sviktende helse eller krav i arbeidet som overskrider arbeidsevnen. Fellesnevneren for push faktorene er at de fører til uønsket eller påtvunget tidlig avgang eller uførepensjonering. Pull faktorene er krefter som bidrar til å trekke ut, for eksempel gunstige pensjonsavtaler, mens jump faktorene mer er knyttet til individets positive ønske om å "hoppe av" for å få realisert ønsker som ligger utenfor arbeidslivet. Mens pull faktorene er mer assosiert med institusjonelle rammer, er jump faktorene mer assosiert med individuelle preferanser og muligheter. I senere studier har det blitt argumentert for at disse faktorene må ses i forhold til de krefter som holder arbeidstakeren tilbake, i form av "stay" faktorer og "stuck" faktorer. Stay faktorene angir positive grunner til at arbeidstakerne ønsker å bli værende, som for eksempel interessante arbeidsoppgaver og godt arbeidsmiljø. Stuck faktorer representerer elementer som holder folk ufrivillig fast i arbeidslivet. Lav inntekt, høy gjeld og begrenset sosialt liv utenom jobben er eksempler på slike faktorer. Disse forklaringstypene er ikke gjensidig utelukkende (Poulsen et al, 2006). I tillegg kommer også demografiske variabler og kjennetegn ved individet som alder, kjønn, helse, sivilstand, arbeidsevne, utdanning og økonomi som bidrar til å modifisere effekten av de ulike faktorene (Midtsundstad, 2006a). Den enkeltes holdning til, forventning om og faktiske valg i forhold til å bli stående i arbeid kan forstås som et dynamisk samspill av krefter i et felt som drar i ulike retninger når det gjelder dette valget.

¹ Inndelingen benyttes blant annet i Midtsundstad 2006a, Solem 2001, Poulsen 2006, og TemaNord 2004

Forskningslitteraturen gir bred dekning for å si at pensjoneringsatferd oppstår i spennet mellom push, pull, jump, stay og stuck faktorene. Det er vanskelig å avgjøre den relative betydningen av ulike grupper av forklaringsfaktorer (Solem, 2001). Bleksaune og Øverby (2001) hevder det er usannsynlig at forskere noensinne vil bli i stand til å identifisere ett sett faktorer som har samme effekt på tvers av bedrifter, land og over tid. Argumentet er at det alltid vil være en lokal og individuell kontekst som avgjør den relative vektning av faktorene (ibid). Selv om det ikke er mulig å angi generelle forklaringer på pensjoneringsatferd som predikerer valg i hvert spesifikt tilfelle, finnes det likevel en omfattende kunnskapsmengde om forhold som påvirker det generelle avgangsmønstrer.

I det følgende følger en oppsummering² av hva vi vet om hvilke forhold som påvirker uførepensjonering og tidligpensjon. Forskningstilnærmingene varierer med hensyn til om det er forhold på arbeidsplassen eller økonomiske betingelser og utformingen av pensjonssystemet som primært forklarer tidligpensjonering.

4.1 Helse

I en litteraturstudie fra Sverige (Nilsson 2003) peker man på at et individs muligheter og ønsker om å fortsatt være i arbeidslivet har sitt utgangspunkt i *individets helse*. En god fysisk, psykisk og sosial kapasitet og evne skaper de grunnleggende forutsetningene for et fortsatt arbeidsliv (Nilsson 2003 i Hilsen et al. 2006). Dårlig helse er anført som den viktigste årsak til utstøting i en lang rekke studier. En dansk kunnskapsstatus konkluderer med at dårlig helse for mange seniorer er hovedårsaken til tidligavgang fra yrkeslivet. Det kommer særlig til uttrykk i høye antall uførepensjonister (Poulsen et al., 2006). Bleksaune og Øverby (2001) finner at uførepensjonister ikke overraskende oppgir dårlig helse som vanligste årsak (Ibid.). Dårlig helse og manglende arbeidsevne er de mest vanlige faktorene som støter folk ut av arbeidslivet, og jo tidligere avgang, jo mer relatert til helse. Helsevikt er mest knyttet til fysisk krevende yrker (Phillipson & Smith, 2005). Helse er et relativt begrep, og er i denne sammenhengen det opplevde forholdet mellom egen arbeidsevne og de krav som stilles i arbeidet.

Sykefravær er hovedveien ut av arbeidslivet som følge av helseproblemer og redusert arbeidsevne. Ifølge dansk forskning skjer forebygging av uførepensjon best gjennom arbeidsmiljørettet innsats (Poulsen et al., 2006). Helse er en forutsetning for å stå i jobb. Forutsatt at helsa tillater det, er det andre forhold som påvirker holdninger til avgang (Holte, under publ). I Norge er omtrent tre fjerdedeler av de uføretrygdde over 50 år, og uføretrygd er for store grupper veien ut av arbeidslivet. Dermed blir innsats for å forebygge langtidssykefravær og overgang til uføretrygd en ikke uvesentlig del av Delmål 3-innsatsen. For å øke reell avgangsalder må man arbeide for at arbeidstakere skal ha helsemessige forutsetninger til å fortsette i arbeid lenger enn i dag. Det er samtidig viktig å understreke at seniorpolitikk innebærer vesentlig mer enn forebygging av helsemessig utstøtning, og at seniorer ikke automatisk utvikler dårligere helse med økende alder. Friske

² Midtsundstad (2006a) gjør en detaljert gjennomgang av kunnskapen på dette området.

eldre har ikke dårligere muligheter for fortsatt arbeidsfastholdelse enn yngre arbeidstakere, forutsatt at andre forhold ligger til rette. Dette diskuterer vi nærmere i neste avsnitt.

4.2 Forhold på arbeidsplassen

Midtsundstad oppsummerer i en Fafo- rapport fra 2006 forskning om forhold på arbeidsplassen som har betydning for tidligpensjonering. Den følgende gjennomgangen bygger i all hovedsak på Midtsundstads (2006a) oppsummering av forskningen, supplert med enkelte andre forskningsresultater.

Fysiske og psykiske belastninger, som manglende jobbkontroll og manglende mestring av arbeidssituasjonen, er ifølge Midtsundstad forhold som kan bidra til å støtte folk ut av arbeidslivet. Belastninger som utstøtningsfaktor er igjen koblet til helse. Mange studier vektlegger betydningen av fysisk belastning, mens Solem (2001) mener effekten av psykososiale og organisatoriske forhold er klarere. Mangel på variasjon i arbeidet, mindre muligheter for å veksle mellom det å kunne jobbe på egenhånd, og det å samarbeide med andre kan medvirke til tidligere yrkesavgang. Når det gjelder de fysiske belastningene er forskningen relativt entydig, mens når det kommer til psykiske belastninger viser en studie av Bleksaune og Solem (2005) at kjas og mas på jobben faktisk kan virke motiverende for å bli. Det gir signaler om at du "er med". I en fersk studie av holdninger til pensjonering kommer det frem at belastninger (både fysiske og psykiske) virker utstøtende for alle aldersgruppene i utvalget (yrkesaktive kvinner 50-67 år) (Holte, under publisering).

Videre oppsummerer Midtsundstad at tidligavgang kan skyldes *tap av interesse og motivasjon for jobben* som følge av manglende oppmuntring og støtte i arbeidet, i første rekke fra nærmeste leder, og ellers som følge av begrensede utfordringer i arbeidet (Midtsundstad 2006a). Dette ble særlig tydelig i Midtsundstads tidligere studie av pensjoneringsatferd i statlig sektor der manglende motivasjon og tap av interesse for jobben er hovedårsaken til at statsansatte med høyere utdanning går av med pensjon (Midtsundstad, 2005).

Pensjoneringskulturen på arbeidsplassen kan også bidra til at folk føler seg presset til å gå av (Midtsundstad, 2006a). Dette kommer sterkt til uttrykk for eksempel i politiet. Mikkelsen et al. utførte i 2003 en spørreundersøkelse hvor det kom frem at det i politiet er sterke forventninger om forutsigbar klatring på karrierestigen i henhold til ansiennitet. Dersom ledere blir sittende etter fylte 57 år vil systemet stoppe opp og hindre avansement for andre. Derfor mener mange av informantene i studien at de ikke vil jobbe lenger enn til 57 (Ibid). En studie fra Agderforskning fra 2002 finner at økt fokus på grunnbemanning og bemanningssituasjonen, samt omstillings og effektivitetsprosessers virkning på avgang, sannsynligvis har stor betydning for ansattes evne og vilje til å stå lenger i arbeidslivet. Studiet vektlegger også at *ytelsesetikken* på arbeidsplassen er med på å støtte eldre ut (Halvorsen et al., 2002).

Videre oppsummerer Midtsundstad (2006a) at *omstillinger og endringer på arbeidsplassen* kan føre til utstøtning. Ifølge Hilsen et al. (2004) er eldre en utsatt gruppe i omstillingsprosesser (Ibid). En nyere kunnskapsstatus om omstillinger og seniorer

bekrefter at det ikke er lett å finne et ensartet bilde av hva som skjer med seniorer i omstilling. Når det gjelder forskning om omstilling og seniorer er det vanskelig å si om alder i seg selv er den utslagsgivende variabelen, eller om det snarere er andre forhold som slår ut, så som utdannelse, typer jobber og lignende. Mange av bildene av seniorer i omstilling er gjerne aggregerte inntrykk på bakgrunn av statistiske analyser (Hilsen et al., 2006). I følge Midtsundstad (2006) kan omstillinger virke utstøtende på seniorer særlig om disse medfører bruk av ny teknologi og krav om å oppgradere kompetansen uten at dette følges opp med adekvat opplæring. En studie av Midtsundstad (2002b) i privat sektor viste at det å jobbe i en bedrift som reduserer bemanningen i seg selv bidrar til å fremme tidligpensjonering. En del arbeidstakere blir presset ut, gjerne i forbindelse med nedbemanning og omorganiseringer (ibid). Det å slippe fortsatt innbetaling til tjenstepersonordningen kan motivere enkelte bedrifter til å kvitte seg med eldre arbeidstakere (Econ analyse 2003a).

Virksomhetsbestemte økonomiske insitamenter, som for eksempel tilbud fra arbeidsgiver om gavepensjoner i tillegg til AFP-ytelse og løfte om fortsatt innbetaling til tjenstepensjonsordning etter AFP-avgang, kan være forhold på arbeidsplassen som stimulerer avgang. Slike tilbud gis ofte i bedrifter som er i en nedbemanningsprosess. Hos private bedrifter som gir tilleggsytelser i nedbemanning, som tilbud om gavepensjon, øker dette avgangssannsynlighet med 10 prosentpoeng (Midtsundstad, 2002b).

Avgangsmønsteret varierer betydelig mellom ulike yrkes- og stillingskategorier. I *staten* er hovedutfordringen å oppmuntre demotiverte akademikere til å stå noen år lenger. Dårlig ledelse, manglende mestring, tap av interesse og motivasjon for jobben, samt aldersdiskriminering, er årsaksgrunner i statlig sektor. De som går av på grunn av helse er en mindre andel (Midtsundstad, 2005). I *privat* sektor er det store forskjeller på pensjoneringsmønstre mellom arbeidere, akademikere og ledere, og kvinnelige tjenesteytere. Hovedutfordringen er å holde på slitne arbeidere med lang yrkeskarriere og redusert helse. AFP i privat sektor brukes i første rekke av dem ordningen var tiltenkt: industriarbeidere med lange yrkeskarrierer og arbeidstakere som er slitne eller har helseproblemer etter passerte 60 år. En av fire AFP pensjonister i privat sektor oppgir at de gjerne ville stått lenger i jobb. De har følt seg presset til å forlate arbeidslivet. Dette gjelder ca en tredjedel av ingeniørene i privat sektor. At arbeidsgivere ikke hadde bruk for dem lengre, var viktigste pensjoneringsgrunn (Midtsundstad, 2002a). I kommunene avgjør yrke, utdanningsnivå og kjønn tidligpensjoneringsmønstre. Det er store forskjeller i bruk av tidligpensjoneringsmønstre mellom ulike yrkesgrupper. Hovedforskjellene kan tilskrives ulikheter i arbeidsbelastninger, ulik helsesituasjon og lengden på yrkeskarrieren. Lette yrker med lav arbeidsbelastning kombinert med mer utfordrende arbeidsoppgaver og kontroll i arbeidet fører til seinere avgang (Midtsundstad, 2006b).

4.3 Økonomiske insentiver

Forskning viser generelt at det som skjer på arbeidsplassen har betydning for tidligavgang. En vet allikevel lite om arbeidsplassens relative betydning i forhold til andre forhold. Det er vanskelig å beregne potensialet av tiltak på arbeidsplassen vis a vis endringer i

pensjonssystemet (Drøpping & Midtsundstad, 2003). Hærnes et al. (2002) har sett på sammenhengen mellom økonomiske incentiver og yrkesdeltakelse, og konkluderer med at pensjonssystemets utforming har vesentlig betydning for det gjennomsnittlige avgangsmønsteret i samfunnet. Det presiseres imidlertid at det er betydelig individuelle forskjeller. Pensjonsytelser og eventuell arbeidsinntekt etter skatt er den viktigste forklaringen på beslutninger om pensjonering. De finansielle insitamentene til å pensjonere seg er sterkest for lavinntektsgrupper. Hærnes et al. (Ibid.) mener videre at det er grunn til å tro at den nedre aldersgrensen i AFP vil sette standard for hva som oppfattes som alminnelig pensjonstidspunkt i Norge. En betydelig andel av arbeidstakere vil velge å gå av ved første og beste anledning; det vil si så fort en pensjonsytelse blir tilgjengelig. For denne gruppen må det sterke økonomiske insentiver til for fortsatt deltakelse. Den nedre aldersgrensen i førtidspensjoneringsordninger har derfor stor betydning for det totale avgangsmønsteret (Ibid). En litteraturoversikt utarbeidet av Rønningen ved SSB (2002) viser at de økonomiske insentivene som ligger i skatte- og trygdereglene, samt pensjonssystemet, bidrar i retning av økt tidligpensjonering. En bedre sammenheng mellom betalte avgifter og mottatte ytelser, som for eksempel i det svenske systemet, vil virke i retning av å bremse eller motvirke økningen i tidligpensjonering (Rønningen, 2002).

En rekke studier har forsøkt å gi innspill til debatten om hvorvidt individer som kan velge å gå av tidlig blir presset ut av arbeidslivet eller går av tidlig som følge av økonomiske insentiver. Ifølge Hærnes et al. (2006) har økonomiske insentiver relativt til utstøtningsfaktorene blitt stadig mer viktig, både for kvinner og menn, i løpet av de årene der avgangsalderen har sunket fra 65 i 1993 til 62 i 1998 (Ibid.). Tilsvarende mener Jørgensen et al. at helse og pensjonsordninger spiller større rolle for avgangsmønsteret enn arbeidsforholdene (Jørgensen et al., 2005). En NAV-rapport finner også støtte for at økonomiske incentiver kan få mange til å stå lenger i jobb. Seks av ti ønsker i utgangspunktet å gå av før fylte 67, men når de blir stilt overfor de økonomiske konsekvensene ved tidligpensjon er det mange som ombestemmer seg. Når folk må ta avkortning i pensjon med i betraktningene, synker andelen som ønsker tidligpensjon til knappe tre av ti (Lien mfl, 2007). Som nevnt over finner Hærnes et al. (2002) godt dokumentert støtte for betydningen av økonomiske insentiver. Forskerne nevner at også personlige forhold knyttet til helse, familiesituasjon, forhold på arbeidsplassen og andres pensjoneringsatferd er viktig for menneskers pensjonsbeslutninger, uten å gå videre inn i dette. Ifølge Midtsundstad (2006a) er styrken i studiene til Hærnes et al. (2002) at analysene er gjort på store kvantitative datasett som lett lar seg generalisere, og at de finner samme grunnleggende tendenser i de fleste studiene som refereres, både fra inn- og utland. Studiene har imidlertid i liten grad evnet å trekke inn andre relevante forhold enn de økonomiske. Av den grunn har de i liten grad kunnet se de økonomiske forholdenes relative betydning i forhold til for eksempel helse, arbeidsmiljø og andre forhold på arbeidsplassen (Ibid). En rapport fra ECON kritiserer økonomisk forskning for å ha neglisjert betydningen av arbeidsmiljø og arbeidsgivers atferd, og sosiologisk og medisinsk forskning for ikke å ta hensyn til motivasjonsfaktorer for den enkelte arbeidsgiver og økonomiske insentiver. Rapporten tallfester betydningen av forklaringsfaktorer som i tidligere forskning ikke har vært studert samtidig. I tillegg viser

denne undersøkelsen at kompensasjonsgrad ikke påvirker den ønskede pensjonsalder. Dette resultatet ligger såpass langt fra det en vanligvis finner i økonomisk baserte undersøkelser at forskerne anbefaler mer forskning (Bowitz, 2003).

4.4 Individuelle forhold

Som vist har både forhold på arbeidsplassen og økonomiske forhold innvirkning på pensjoneringsatferd. I tillegg er det en rekke individuelle faktorer som modererer effekten av push og pull kreftene. Fysiske belastninger slår ikke likt ut for alle. I et utviklingsprosjekt ved åtte skoler fant forskerne at begrunnelser for ønske om å gå versus ønske om å stå, hadde mer med individuelle forutsetninger å gjøre, enn med arbeidsforhold isolert sett. Forskerne så denne tendensen i lys av etablert arbeidsmiljøforskning som også viser at objektive forhold eller belastninger kan slå individuelt helt forskjellig ut. Individuelle forutsetninger, ”hvordan man tar det”, er viktig for hvorvidt forhold i arbeidsmiljøet slår ut (Blickfelt et al., 2002).

Nedenfor følger en kort oversikt over individuelle faktorerens betydning for tidligpensjonering:

Betydning for tidligpensjonering	
Individuelle forhold	
Kjønn	Kvinner har høyere overgang til uførepensjon enn menn. Dette gjelder særlig i yngre aldersgrupper. Over 60 år er det mindre kjønnsforskjeller i tilgang på nye uførepensjonister (Solem, 2001). For AFP- pensjonering er det små eller ingen forskjeller (Midtsundstad, 2006a). Yrkesdeltakelsen er generelt lavere for kvinner enn menn. Den store andelen kvinner blant minstepensjonistene tyder også på at eldre kvinner i større grad var hjemmeværende og deltidsarbeidende da de var i yrkesaktiv alder (Ugreninov, 2005)
Utdanning	Høyt utdannede står lenger i jobb enn lavt utdannede (Rønningen, 2002). Sammenhengen kan trolig relateres til helseforskjeller mellom utdanningsgruppene, men også til at ulik utdanning gir tilgang til ulike type jobber med ulike belastninger og utviklingsmuligheter (Midtsundstad, 2006a). Lav utdanning tenderer til å gi slitsomme og rutinepregede yrker som fører til dårligere helse og dermed tidlig avgang fra arbeidslivet (Ugreninov, 2005). Yrkesaktive i aldersgruppen 62-66 har høyere utdanning og er i større grad i yrker som krever akademisk utdanning enn de som har forlatt yrkeslivet (Vaage, 2003)
Sivilstatus	Skilte og enslige har større sannsynlighet for å stå lenger. Særlig gjelder dette for kvinner (Midtsundstad, 2006a). Ektefelles valg har betydning for eget valg. Å bo sammen med pensjonert ektefelle fører til forventninger om tidligavgang, særlig gjelder dette kvinner (Solem, 2001). Samlivsbrudd og eventuell nyetablering stimulerer til seinere avgang (Snartland & Øverbye, 2003). Kvinner som ikke har barn, har sterkere arbeidstilknytning (Slagvold & Solem, 2005).

Yrkeskarriere	Lange yrkeskarrierer fremmer tidligavgang (Midtsundstad 2002a)
Yrkes – og stillingskategorier	Arbeidere går av tidligere enn akademikere og ledere. Gjelder både for uførepensjonering og AFP. Henger sammen med utdannelsesnivå, helseplager og yrkeskarriere. Avgangsmønstre er svært ulikt hos ulike yrkesgrupper i privat og offentlig sektor (Midtsundstad, 2006a). Arbeidere i tjenesteytende næringer blir lengre enn de som arbeider i industrien. En større andel av ansatte i vareproduserende næringer går av med AFP enn innenfor tjenesteproduserende bransjer (Rønningen, 2002)
Helse	Dårlig helse fører til tidligere avgang. Helsevikt og manglende arbeidsevne er hovedårsaken til uførepensjonering, men spiller også en rolle ved valg av AFP (Solem, 2001; Midtsundstad, 2002a).
Fritidsinteresser/goder	Fritidsgoder som bil, båt, hytte og annen fritidseiendom øker sannsynlighet for tidlig avgang med AFP (Midtsundstad, 2002a; Snartland & Øverbye, 2003)
Inntekt	Pensjoneringsalder øker ved høyere inntekt og formue (Hærnes et. al, 2002).

Ifølge Solem (2001) er det primært push faktorer som ligger til grunn for *uførepensjonering*, mens pull og jump faktorer forklarer hvorfor folk *velger* å gå av med AFP (Ibid). Et gjennomgående trekk er ifølge Bleksaune og Øverbye (2001) at uførepensjonistene ikke ser på pensjonisttilværelsen som en fordel. Blant avtalepensjonistene er situasjonen en annen. De blir tiltrukket av AFP ordningen fordi den gir mer tid til fritid, venner, hobby, reiser etc. De sterke sammenhengene mellom uttalte ønsker om mer fritid og de faktiske velferdsordningene gjør at forfatterne mener myndighetene vil få vanskeligheter med å realisere mål om at færrest mulig skal velge AFP som en billett ut av arbeidslivet; ”De som går av med AFP gjør det i stor grad med utgangspunkt i fordelene ved å være pensjonist, og ofte realiseres disse fordelene” (Bleksaune & Øverbye, 2001). Samtidig finner Midtsundstad (2002a) at AFP brukes mest for de ordningen opprinnelig er tiltenkt; slitne arbeidere med lange tunge yrkeskarrierer. Tilsvarende oppsummeres det i dansk forskning at man ikke kan utelukke at helserelaterte problemer kan spille en avgjørende rolle ved overgang til *etterløn* (AFP). En dansk undersøkelse av kommunalarbeidere og søppelkjørere viser at helse spiller en langt mindre rolle for overgang til etterlønn enn for overgang til uførepensjon, men sannsynligheten for å gå av på etterlønn steg hvis man i arbeidet var utsatt for forhold som skaper dårlig helse (Poulsen et. al., 2006). I likhet med den norske forskningen oppsummeres det i den danske kunnskapsoversikten at motivene for å gå av med etterlønn er komplekse. For en del seniorer som forlater arbeidslivet med etterlønn har helseforhold stor betydning. Slitne seniorer med helseproblemer venter på etterlønn og holder seg i arbeid der kravene overstiger kapasitet. En del ressurssterke seniorer velger også å gå av på etterlønn. Med ressurssterke menes her seniorer med god helse, god utdanning og god økonomi (Ibid).

En rekke finske studier har funnet at en stor majoritet finner over 50 tenker på å gå av tidlig. I en initial fase er tankene særlig motivert av pull eller jump faktorer, mens seinere,

når den endelige beslutningen skal tas, er de ofte mer drevet av push faktorer (Santamaki – Vouri 1998 i TemaNord, 2004). Blant de som pensjonerer seg i midtgruppen, er en attraktiv pensjonsordning den klareste pull faktoren, mens utfordrende arbeidsoppgaver og høy grad av egenkontroll er den viktigste stay faktoren (Snaartland & Øverbye 2003). Ifølge Solem (2001) er begge faktorer virksomme. Enkelte har forsøkt å kombinere modellene ved å si at utstøtning er mest aktuell som forklaring på at pensjonering blir aktuell, mens tiltrekning er aktuelt for å forklare om pensjon eller hvilken type pensjon som faktisk blir resultatet (Mykletun 2000 i Solem 2001).

Hvorvidt folk støtes ut av arbeidslivet eller selv velger å gå av fordi fritiden tilbyr mer enn arbeidssituasjonen er et nøkkelspørsmål (Solem, 2001). Er personen en brikke som blir støtt eller trukket ut av arbeidslivet, eller en aktiv aktør som velger å avslutte yrkeskarrieren? Fossland (2006) har studert livshistorier fra pensjonerte personer fra ulike sosiale lag. Flere av disse fortalte om at negative sider ved arbeidssituasjonen hadde betydning for at de gikk av, men for å beholde verdigheten underkommuniseres ofte utstøtningsmekanismene. Pensjonistene ønsker ikke å fremstille seg selv som utstøtt fra arbeidslivet, som for mange er en identitetsskapende faktor i livet deres. Det gir større verdighet å kalle avgangen for selvvalgt enn tvungen. Begrunnelsene som presenteres for omverdenen er ofte i tråd med forventningene til det gode liv i denne livsfasen. For flere har stor oppmerksomhet ved de positive sidene ved pensjonisttilværelsen blitt opplevd som et press, som gjør det vanskelig å unngå å pensjonere seg ved første anledning (Fossland, 2006). En studie fra Agderforskning fremhever at tidligavgang kan fungere som en mestringsstrategi. I stedet for å la seg sykmelde, helt eller delvis, med uførepensjon til følge, velger mange kvinner å frivillig gå ned i stilling uten annen økonomisk kompensasjon. Det skulle tilsi at den registrerte avgangen i form av uføretrygd heller er for liten enn for stor (Halvorsen mfl, 2002).

Som nevnt innledningsvis må push, pull og jump faktorene ses i forhold til de krefter som holder arbeidstakeren tilbake, i form av stay faktorer og stuck faktorer. Stay faktorene angir positive grunner til at arbeidstakerne ønsker å bli værende, som for eksempel interessante arbeidsoppgaver og godt arbeidsmiljø. Nedenfor følger en gjennomgang av forhold som bidrar til at folk ønsker å være på arbeidsplassen.

4.5 Motivasjonsfaktorer i arbeidet

Spørsmålet om hva som gjør at folk velger å bli på arbeidsplassen kan besvares på to ulike måter. På den ene siden kan man med utgangspunkt i forskningen om utstøtning og tiltrekning lete etter svar ved å speilvende faktorene. Hvis det er forhold ved arbeidsplassen som støter ut, kan man gjennom tilrettelegging av arbeidet redusere denne effekten. Hvis det er et for sjenerøst utformet pensjonssystem, er løsningen å gjøre det mindre attraktivt å gå av. I noen grad er det slik at det som gjør at folk velger å bli, er det motsatte av det som gjør at de velger å gå av. Langt på vei viser gjennomgangen av forskningslitteraturen at det *ikke* er de samme faktorene som støter ut, som holder folk i arbeidslivet (for eksempel Holte, under publisering). Mens det å ikke ha helse til å klare kravene i jobben er den viktigste årsaken til utstøtning fra arbeidslivet, er ikke god helse

nok til å holde folk i jobb. Helse kan betraktes som en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for å stå i jobb. Når det gjelder forhold som motiverer til fortsatt yrkesdeltakelse fremheves ofte interessante og meningsfulle arbeidsoppgaver (Holthe, under publisering) og gode kollegaer (Midtsundstad 2005), høy grad av egenkontroll (Snaatland & Øverbye 2003), anerkjennelse (Hilsen & Steinum, 2006), og økonomi (Lien & Grambo, 2007). Betydningen av motivasjonsfaktorer har bidratt til det at det i forskning på sykefravær i dag også er fokus på *nærværsfaktorer*. Denne dreiningen i forskningsfokus åpner opp for en bredere diskusjon om motivasjon i arbeidet, som kan trekke veksler på etablert arbeidslivsforskning. For eksempel viste Herzberg (Flaa et al. 1995) at de faktorer som påvirker graden av misnøye i arbeidet, ikke er de samme faktorene som skaper motivasjon. Tilsvarende viser den norske forskningen på de psykologiske jobbkrav at for eksempel variasjon, læringsmuligheter, medbestemmelse og anerkjennelse er blant de viktigste motivasjonsfaktorene i arbeidet i sin alminnelighet (Thorsrud & Emery 1964). Resultatene fra forskning på motivasjonsfaktorer blant seniorer er i stor grad en bekreftelse på at det som motiverer seniorer er i samsvar med det som motiverer arbeidstakere flest.

For eksempel oppsummerer en fersk kunnskapsstatus om seniorressurser i arbeidslivet (Solem, 2007) forhold som kan være viktig for fortsatt yrkesdeltakelse: interessante arbeidsoppgaver, variasjon i arbeidsoppgaver, innflytelse over eget arbeid, inkludering i opplæring, omstilling og medarbeidersamtaler, verdsettelse, fleksibilitet, tilpasning av arbeidstid og lettelse av arbeidsbelastninger samt økonomiske insentiver kan stimulere til fortsatt yrkesdeltakelse (Ibid). Oppsummeringen er til forveksling lik de psykologiske jobbkrav. En oppsummering fra Norlag i 2001 av hva som er viktig for fortsatt yrkesdeltakelse viser til variasjon i arbeidsoppgaver, mindre gjentakende arbeid og individuell tilpasning av arbeid og arbeidstid. Jobbinnhold og utviklingsmuligheter fremstår som viktigere enn lønn og arbeidstid. Videre er det å bli regnet med i opplærings og omstillingssituasjoner, samt å bli sett og verdsatt av nærmeste leder viktig for eldres fortsatte yrkesdeltakelse (Solem, 2001). I danske studier av hva som påvirker seniorarbeidere til å bli i jobb er faktorer som faglig stolthet, anerkjennelse, mening i arbeidet, innflytelse og utviklingsmuligheter avgjørende (Poulsen, 2006). Tilsvarende oppsummerer Poulsen at utenlandsk forskning trekker fram *commitment* eller engasjement/involvement som viktigste forklaring på hvorfor folk velger å stå i jobb.

Et viktig skille i den etablerte arbeidslivsforskningen er arbeidstakeres orientering mot henholdsvis indre og ytre belønning. Til tross for mye forskning som dokumenterer at det er faktorer ved selve arbeidet som er motiverende, er det like fullt mange som hevder at for eksempel lønn var det viktigste. Med orientering mot indre belønning forstås den form for motivasjon som oppstår som et resultat av selve jobbutførelsen. Med orientering mot ytre belønning forstås den form for motivasjon som er knyttet til konsekvenser av arbeidet, og ikke arbeidet i seg selv. Dette viser seg å være et viktig skille også i forskningen om seniorer, og har konsekvenser for hvordan man kan tenke seg utforming av tiltak for å få folk til å stå lenger i arbeid. Hvis folk er orientert mot indre belønning er løsningen å se på utformingen av arbeidet, hvis folk er orientert mot ytre belønning ligger svaret i ulike former for insentiver.

I en studie fra kommunesektoren finner forskerne at de som ønsker å gå av tidlig i større grad er motivert av ytre belønning, mens de som ønsker å stå lenge er mer orientert mot indre belønning. De som ikke vil jobbe etter 62 vektlegger ikke faglig utvikling og anerkjennelse som motivasjonsfaktorer, de vektlegger i stedet arbeidstid og lønn. Paradokset er at de som mener at arbeidstid og lønn kunne fått dem til å fortsette i arbeid (etter 62), også er blant de mest avvisende til å fortsette utover alder for førtidspensjon. De definerer seg tidlig som eldre i arbeidslivet og ser ikke positivt på fremtiden i arbeidet. Videre har de arbeidet med samme arbeidsoppgaver i mange år (Mykletun et al., 2000). NorLag-undersøkelsen viser at blant de som er innstilt på å stå lenge i jobb vektlegger nesten halvparten (48 %) at interessen for jobben er en viktig grunn. Færre sier det er en viktig begrunnelse å beholde inntekt (30 %) eller å tjene opp høyere pensjon (27 %). Av de som sier de ikke ønsker å fortsette, sier halvparten at de kunne la seg motivere til å fortsette, men da særlig på grunn av høyere pensjon (31 %), bedre tilpasset arbeidstid (25 %), mindre belastende arbeid (24 %) og høyere lønn (21 %). Disse lar seg i mindre grad friste av interessante arbeidsoppgaver (25 %). Solem konkluderer at det på lang sikt mest robuste vil være å styrke arbeidstakernes interesse for jobben gjennom å gjøre jobben mer interessant. Dette innebærer å stimulere den indre motivasjon for jobben. For de som er preget av ytre motivasjon kan økonomiske insentiver være effektivt, i hvert fall på kort sikt (Solem, 2007). Også Midtsundstads studie fra statlig sektor viser at de som fortsatte i jobb frem til fylte 67 først og fremst begrunnet det med godt arbeidsmiljø og interessante og givende arbeidsoppgaver (Midtsundstad, 2005). En nyere undersøkelse gjennomført av NAV (2007) viser at de som ønsker å gå av tidlig, oppga ulike økonomiske fordeler og ulemper: høyere pensjon, redusert arbeidstid med lønnskompensasjon, høyere lønn, bedre skattefordeler, i tillegg til helse, som betingelser for å skulle stå ett år lenger i arbeid. Blant de som i utgangspunktet ønsker å stå lenge i jobb, er god helse og interessante oppgaver av større betydning. Andelen som nevner interessante oppgaver stiger med utdanningsnivå (Lien & Grambo, 2007). En ECON studie fra 2003 i 16 case-bedrifter viser at 65 % av arbeidstakerne oppgir det å trives på jobben samt økonomiske årsaker som grunn til å bli. Helse og interesser utenfor jobben ble oppgitt som mulige avgangsgrunner (Econ, 2005).

En spørreskjemaundersøkelse i et statlige forsøks- og utviklingsprosjektet, gjennomført i tidligere trykdeetaten, viste at det å bli verdsatt av sin nærmeste overordnede og å få klare signaler om at man er ønsket, er viktig for fortsatt yrkesdeltakelse (Hilsen & Steinum, 2006). Betydningen av verdsettelse fremheves også av Midtsundstad (2006a).

4.6 Oppsummering

Det finnes mye kunnskap om forhold som kan bidra til å støtte og trekke folk ut av arbeidslivet, og tilsvarende hva som kan motivere folk til å bli i arbeidslivet. Gjennomgangen viser i tråd med tidligere kunnskapsoppsummeringer (f. eks Midtsundstad, 2006a) at folks avgangsbeslutninger er et komplekst samspill mellom individuelle faktorer, forhold i arbeidssituasjonen og sider ved pensjonssystemet. Vi vet mye om hvordan slike faktorer påvirker det generelle avgangsmønsteret. Det finnes mye kunnskap om utstøtning på et aggregert nivå. De aggregerte dataene gir gode beskrivelser

av mønstre, men er til mindre nytte for den enkelte bedrift med sine spesifikke utfordringer.

Det er overveiende konsensus mellom de forskningsbaserte bidragene om at pensjoneringsatferd påvirkes gjennom et komplekst samspill av faktorer som bidrar til å støte ut (*push*) eller trekke folk ut (*pull og jump*) av arbeidslivet og faktorer som gjør at folk ønsker å stå i arbeid (*stay*) eller må bli i arbeid (*stuck*). Det finnes ikke et generelt og allment svar på faktorenes relative betydning og vektlegging. Individuelle faktorer som økonomi, helse, utdanning, kjønn, og sivilstatus vil bidra til å hemme eller fremme den relative betydning av disse faktorene.

Forskjellen mellom forskningsmiljøene og bidragene handler om forskningsfokus og metode. De ulike forskningsmiljøene har dels overlappende og dels separate forskningsinteresser og forskningsfelt. De økonomisk orienterte miljøene, som Frischsenteret og Econ, er særlig orientert mot kvantitative studier av økonomiske forhold som økonomiske insentiver (Hærnes et al., 2002), implisitte skattesatser i pensjonssystemet (Nilsen, 2002), inntekspotensiale ved mindre førtidspensjonering (ECON, 2005), og betydningen av inntekt og formue ved avgangsalder (Bakken, 2006). Forskning med økonomi som utgangspunkt har studert betydningen av økonomiske insentiver, og i mindre grad lagt vekt på forhold på arbeidsplassen. Det finnes eksempler på studier fra disse miljøene som forsøker å studere forhold på arbeidsplassen sett i forhold til betydningen av økonomiske insentiver (Hærnes et al., 2006; Bowitz, 2003). Forskning fra samfunnsfaglige miljøer, som FAFO, Rokkan AFI, NOVA, IRIS, Agderforskning, Henær-senteret m. fl., er primært rettet mot forhold på arbeidsplassen selv om også andre perspektiver trekkes inn. Både kvantitative, kvalitative og handlingsorienterte metoder anvendes.

Studiene som er orientert mot økonomiske faktorerers betydning for pensjoneringsatferd, vektlegger viktigheten av nettopp disse faktorene, mens den arbeidsplassrelaterte forskningen vektlegger viktigheten av arbeidsforholdene. De aller fleste studier peker imidlertid på at de faktorene som er i søkelyset i deres studie, ikke utelukker at også andre faktorer har betydning.

Forskningstilnærmingen som dominerer forskningsfeltet, er kvantitative tilnærminger på aggregert nivå. Fokus rettes mot senioren som gruppe og gir blant annet gode beskrivelser av mønstre i pensjoneringsatferd. En slik tilnærming bidrar imidlertid til å skape en "fiktiv senior", siden seniorer ikke er en ensartet gruppe, og tvert i mot utvikler seg mer ulikt med alderen. Andre har bidratt med handlingsorientert forskning på virksomhetsnivå. I motsetning til den kvantitative forskningen som forsker på seniorpolitikk er den handlingsorienterte forskningstilnærmingen rettet inn mot å utvikle god praksis *i samarbeid* med feltet. Innsatsen er i større grad rettet mot arbeidsmiljøarbeid og virksomhetsutvikling, som langt på vei forener delmål 1, 2 og 3 i IA-avtalen, inspirert av spørsmålet om hva som skal til for å skape gode arbeidsplasser. I forhold til seniorpolitikk er utfordringen med denne forskningstilnærmingen at seniortiltakene og det seniorspesifikke blir borte i generelt arbeidsmiljø og utviklingsarbeid.

5. Kunnskap om tiltak for å øke pensjonsalder

5.1 Tiltak på individ og virksomhetsnivå

Situasjonsbestemt tiltaksutforming

Det finnes mye dokumentert kunnskap om årsaker til tidligavgang. Vi vet mindre om hva slags tiltak bedrifter setter i gang for å forebygge tidligavgang og holde fast på medarbeidere. Effekten av de tiltak som gjøres, er dårlig beskrevet og dokumentert (Drøpping et al., 2005). Den forskningsmessige opptatthet av faktorer som støter ut og holder fast ser ut til å være basert på et resonnement om at en forståelse av disse faktorene kan omsettes til en anbefaling om type tiltak. Langt på vei blir det beskrevet en form for situasjonsbestemt tiltaksutforming. For eksempel sier Solem (2007) at dersom årsaken til tidligavgang er tiltrekningsfaktorene, må tiltakene være rettet mot å begrense fristende insentivsystemer. Tilsvarende, hvis årsakene til tidligavgang er utstøting, må tiltakene være rettet inn mot å forebygge helsesvikt og tilpasse arbeidsmiljøet til seniorennes forutsetninger. Tiltak for å motvirke jump faktorer kan bestå i å styrke arbeidets tiltrekningskraft gjennom interessante og fleksible jobber, og gode ordninger med delpensjon kombinert med tilbud av deltidjobber (Ibid). For de som er orientert mot ytre belønning, vil økonomiske insentiver spille en avgjørende rolle, mens det for de som er opptatt av indre belønning, anbefales å styrke interessen for arbeidet (Solem i Hammer og Øverbye, 2006).

Tiltak for å motvirke tidligpensjonering vil måtte ta hensyn til at årsakene til pensjonering varierer, både innenfor ulike deler av arbeidslivet, mellom ulike yrkesgrupper og mellom enkeltpersoner (Bogen & Midtsundstad, 2007). Selv innad i en og samme bransje er resonnementet det samme. Tiltak må tilpasses avgangsgrunner. En rapport om helse og aldring offshore konkluderer med at tiltakene vil variere fordi utfordringene varierer sterkt både mellom enkeltselskap og innad i større selskap, og det ikke er enighet om hva som er de reelle årsakene til tidligavgang (Ringstad et al., 2002).

Fordi det ikke finnes etablert kunnskap om den relative betydning av de ulike utstøtings- og tiltrekningsfaktorene, er det ikke mulig på et generelt grunnlag å si noe om hva som vil være de beste tiltakene. Hva som vil være det beste tiltaket avhenger av kombinasjonen av alle de faktorene som er nevnt i forrige kapittel og hvordan de er vektet og kommer til uttrykk i hvert enkelt individs beslutning om å bli eller forlate arbeidslivet. Denne konklusjonen er tilsynelatende nedslående, særlig hvis man skulle være i den tro at mer forskning snart vil kunne gi mer presise svar. Hvis man derimot tar inn over seg at pensjoneringsatferd handler om individuelle valg, som ikke kun kan predikeres av ytre faktor, blir en annen konklusjon desto viktigere: for å utforme en god og treffsikker seniorpolitikk er det avgjørende at man begynner med en konkret analyse av særegne forhold ved egen virksomhet og går i dialog med de ansatte for å finne ut av hva som vil virke for dem.

Hva gjøres i norske virksomheter?

Den manglende forskningsmessige konsensus om hva som virker, er ikke til hinder for en voksende tiltaksflora. Det finnes mye gode beskrivelser av hva enkeltbedrifter gjør, men relativt lite forskningsbasert kunnskap om bruken av seniorpolitiske tiltak i norsk arbeidsliv. En spørreundersøkelse fra 3000 mellomstore bedrifter med mer enn 50 ansatte viser at offentlig sektor og virksomheter som har formulert seniorpolitiske målsetninger, inngått IA-avtale eller er store, i størst grad har iverksatt tiltak på seniorpolitikkområdet. Tiltakstypene varierer fra kartlegging av alderssammensetning og kompetanse, kompetanseutvikling, tilrettelegging av arbeid og midlertidig endring av oppgaver til fleksibel arbeidstid. Mange har tiltak uten en utviklet seniorstrategi. Tiltakene inngår ikke i en overordnet målsetting. Hos andre inngår tiltakene i en systematisk seniorsatsning (RTV, 2005).

Bedriftseksemplene som er presentert på SSP og Idébanken inkluderende arbeidslivs nettsider gir et godt innblikk i hva den enkelte bedrift gjør på dette området. En systematisert oversikt over bedriftseksempler med eksplisitt fokus på seniorpolitikk³ følger som vedlegg til denne rapporten. Både private og offentlige virksomheter er representert blant eksempelbedriftene. Oversikten viser et mangfold av tiltak: seniorsamtaler, hjemme-kontor, tilrettelegging av arbeidstid og arbeidsoppgaver, fleksible individuelle arbeidsordninger, seniorseminarer, sabbatsordninger, permisjonsordninger, 1 dag fri pr. mnd, lederopplæring, 80 % arbeid for 90 % lønn, kompetanseutvikling, kompetansedeling, retrettordninger, hospitering, tilretteleggingstilskudd, AFP med angrefrist, økt lønn, ekstra ferie, teamorganisering med mer. Noen tiltak, som 80 % arbeid for 90 % lønn, er tiltak spesifikt rettet mot seniorer, andre er mer generelle arbeidsmiljø og personalpolitiske tiltak rettet mot alle i virksomheten, som for eksempel fleksibel arbeidstid. Noen er rettet mot tilrettelegging i arbeidssituasjon, andre mot kompetanseutvikling og kompetansedeling, mens atter andre er motivasjonstiltak, som for eksempel økt lønn og ekstra ferie.

Bedriftseksemplene gir innblikk i hvordan virksomheter konkret jobber med seniorpolitikk og kan være inspirasjonskilde til andre virksomheter. Utfordringen er at gode eksempler ikke uten videre kan overføres til andre felt, at eksemplene fort blir utdatert og at de ofte blir stående som enkelt eksempler. En forskningsbasert metaanalyse av eksempler, supplert med en oppfølging av en del av disse over tid, vil kunne gi en sikrere og mer robust kunnskap om bruk av virkemidler og tiltak.

Det er gjort enkelte forskningsbaserte oppsummeringer av hva som er de vanligste formene for tiltak både knyttet til bestemte sektorer og bransjer. En kartlegging i statlig sektor utført av Fafo viser at drøyt 5 av 6 eldre arbeidstakere jobber i en virksomhet som har virkemidler tilgjengelig med formål å forebygge tidligpensjonering. Personalledere i de største statlige virksomhetene rapporterer om det mest omfattende tiltaksspekteret. De tiltakene som tilbys er i første rekke fleksibilitet i form av kombinasjoner av arbeid og

³ På Idébankens sider var det mange eksempler på mer generelt IA-arbeid som ikke hadde uttalte mål og tiltak på delmål 3. Disse eksemplene er ikke tatt med i oversikten i denne rapporten

pensjon eller mer fleksibel arbeidstid, men også overgang til mindre krevende arbeid og tilbud om etter- og videreutdanning (Midtsundstad, 2003).

Fafo har også gjort en undersøkelse om holdninger og bruk av tiltak i *industrien* og finner at seniorpolitikken særlig var rettet inn mot ulike former for tilpasninger, lettelser og kortere arbeidstid. De mest anvendte tiltakene i bedriftene (fra 22 % til 41 % av bedriftene) er 1) *mulighet til å ta ut deltid i kombinasjon med AFP*, 2) *fritak fra særlig belastende oppgaver*, 3) *kortere arbeidstid*, 4) *andre arbeidsoppgaver*, og 5) *fritak fra skiftarbeid*. Nær 80 % av industribedriftene mener det er lønnsomt å holde på eldre arbeidstakere, fordi senioren har kompetanse som er viktig for bedriften. Til tross for de gode holdningene, er det imidlertid kun én av fire IA-bedrifter i Norsk Industri som oppgir å ha utviklet konkrete målsettinger for å øke pensjonsalderen. Forskerne mener det kan se ut som det i praksis er vanskelig å finne frem til tiltak som virker, eller som oppleves som positive for både bedriften og de ansatte (Hertzberg & Skinnarland, 2007).

En nyere casestudie dokumenterer seks norske *kommuners* erfaringer med å iverksette seniorpolitikk (Bogen & Midtsundstad, 2007). Kommunene som ble valgt ut har alle etablert seniorpolitikk, er kommet godt i gang med arbeidet og kan vise til positive resultater. De mest utbredte tiltakene er redusert arbeidstid med full lønn og bonus eller lønnsøkning ved utsatt avgang. Flere kommuner tilbyr også ulike tilretteleggings- og/ eller kompetansehevingstiltak. Flere av kommunene gjennomfører også seniorseminar for å informere de ansatte om kommunens seniorpolitikk og hvilke rettigheter de eldre arbeidstakerne har, samt orientere om hva det vil si å være eldre arbeidstaker. De aller fleste kommunene har etablert tiltak som innebærer at arbeidstakerne får et økonomisk vederlag dersom vedkommende står lenger i arbeid. Mange tilbyr også ekstra fri samtidig som lønnen beholdes, for eksempel i form av 10 prosent redusert arbeidstid til full lønn. Mange har holdningsskapende tiltak i tillegg. For en del av de nevnte tiltakene er det satt av særskilte midler, for eksempel en sum tilsvarende det beløp den reduserte arbeidsgiveravgift tidligere ga, eller den forventede innsparing som følger av redusert AFP-tiltak. Mange av kommunene har etablert tiltak som innebærer økonomisk kompensasjon, ut fra troen på at økonomiske insitamenter motiverer den ansatte til å forlenge yrkeskarrieren. Ofte er det slik at tiltaket forplikter til å stå ett år lenger (Ibid).

En spørreundersøkelse⁴ i regi av Senter for seniorpolitikk viser at kommune-Norge har innsett betydningen av å satse på seniorer. Over 70 % mener at arbeidstakere over 60 år i stor grad er en viktig ressurs for kommunen. Nesten to av tre kommuner (64 %) har innført personalpolitiske virkemidler for å holde på senioren. 91 % viser interesse for å ansette arbeidskraft over 60 år. Spørreundersøkelsen bekrefter bildet fra Fafos undersøkelse om at økonomiske tiltak er de mest prioriterte i kommunene. De mest anvendte er økonomisk

⁴ SSPs spørreundersøkelse ble sendt til rådmenn i samtlige av landets 432 kommuner. Per 9.oktober 2007, da denne rapporten ble skrevet, hadde 116 respondenter sendt inn svar.

premiering for å stå i jobb etter 62 år, tilbud om redusert arbeidstid med full lønn, milepælsamtaler med vekt på seniorkarrieren, og egen ordning med fleksibel arbeidstid for seniorer. En gjennomgang av bedriftseksempler hos SSP og Idébanken understøtter bildet av mye aktivitet i kommune-Norge, at de mest anvendte tiltakene er økonomiske ordninger, og at målsettingen med å innføre tiltakene er å redusere uttak av AFP (SSP, 2007a).

Utover forskningsprosjekter rettet mot å beskrive og analysere virksomheters seniorpolitikk har det også blitt gjennomført et mindre antall langsiktige forsøks- og utviklingsprosjekter som gir anledning til å følge virksomheters seniorsatsning over tid. Eksempelvis ble det gjennomført et treårig livsfaseprosjekt ved åtte skoler som fokuserte på om skolen som arbeidsplass kan gjøres bedre (Blichfeldt, 2002). I regi av nasjonalt krafttak i arbeidslivet ble det satt i gang 3-årige seniorpolitiske forsøks- og utviklingsprosjekter i kommunal (Eikeland et al., 2006), statlig (Hilsen & Steinum, 2006) og privat sektor (Hilsen & Strand, 2006). Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) hadde ansvaret for gjennomføringen av alle disse prosjektene. Videre er et flerårig brukerstyrt innovasjonsprosjekt om aldring og helse offshore nylig avsluttet. Et av formålene med dette prosjektet var at bedriftene skulle prøve ut tiltak og dokumentere erfaringer og lærings-effekter (Lie et al., 2007).

Slike prosjekter stiller andre typer spørsmål og gir andre typer svar. I disse prosjektene får vi for eksempel et innblikk i hvordan tiltak utformes og endres over tid og vi settes på sporet av kunnskap om utforming av helhetlig seniorpolitikk like mye som kunnskap om enkelte tiltak. Denne dreiningen i forskningsspørsmål og interesse vil vi komme tilbake til i avsnittet om utforming av seniorpolitikk

Effekter av tiltak

Det overordnede bildet er at det i liten grad er foretatt systematisk dokumentasjon av effekter av tiltak. Dette skyldes delvis at virksomhetene selv i beskjeden grad vurderer effekten av tiltak opp mot målformuleringer, dels at det i liten grad er gjort forskningsmessige gjennomganger av effekter av tiltak. Også fra Danmark rapporteres det at det mangler systematisk viten om hvor effektive de ulike tiltak er (Poulsen et al. 2006). I løpet av høsten 2007 vil blant annet Fafo ferdigstille noen studier som forsøker å dokumentere effekter av tiltak (Midtsundstad, 2006a).

I tråd med innledningen til dette kapitlet er det likevel grunn til å ikke være for optimistisk med hensyn til hva som kommer ut av slike studier, særlig hvis man ønsker klare svar på hvilke tiltak som virker i sin alminnelighet. Når forskere har trukket slutninger om at enkelte tiltak ser ut til å ha effekt, er det fremdeles innenfor en "contingency" tradisjon (Burns & Stalker, 1994), der noe virker fordi det møter et spesifikt behov. For eksempel sier Midtsundstad (2006a) at tiltak som bidrar til å forebygge sykdom eller redusert arbeidsevne, fremmer god fysisk form og god mental helse slik at den enkelte bedre blir stand til å takle arbeidsbelastninger, kan være effektive. Dette gjelder vel og merke særlig der det er sviktende helse som er hovedårsaken til tidligpensjonering. For å holde på "den

slitne arbeideren” er det flere undersøkelser som tilsvarende sier at mindre fysisk belastende arbeid kombinert med fleksible tilretteleggingsordninger og bruk av nedsatt arbeidstid er effektivt. Erfaringer fra enkeltkommuner viser at økonomiske ordninger kan ha bidratt til redusert AFP uttak uten at disse er forskningsmessig evaluert (Bogen & Midtsundstad, 2007). Videre viser undersøkelsen om tiltak i industrien at seniorpolitikken særlig var rettet inn mot ulike former for tilpasninger, lettelser og kortere arbeidstid. Bedriftene selv mente at disse tiltakene virket godt, men det er ikke mulig å lese ut av rapporten hva som ligger til grunn for denne vurderingen (Hertzberg & Skinnarland, 2007).

I noen grad kan det se ut til at antakelser om forventete effekter er basert på teoretiske resonnementer om årsaksfaktorer og tilhørende velegnete tiltak i stedet for en faktisk dokumentasjon av effekter. Dette er særlig påfallende i en rekke av de bedriftseksempelene der virksomheten selv beskriver og begrunner sine seniorpolitiske tiltak. I kun et fåtall av eksemplene er det mulig å lese ut effekter av tiltakene. I de aller fleste eksemplene omtales ikke effekter overhodet. I noen eksempler blir det sagt at ”vi tror det virker”, ”folk er fornøyde med dette”. Andre eksempler kan vise til konkrete resultater, særlig gjelder dette kommuneeksemplene der effekter måles i uttak av AFP. Noen har mål på sykefravær. Disse resultatene kan imidlertid ikke føres tilbake til konkrete tiltak, men til den samlede satsningen. Selv om det ikke er dokumentert effekter av tiltak, betyr ikke dette nødvendigvis at tiltaket er feil eller ikke virker.

På et mer prinsipielt plan er det store metodiske problemer med å tilbakeføre en målt effekt til et spesifikt tiltak. De vanligste effektmålene er langtidssykefravær, andelen som går av med AFP og antall som går over i uførepensjon. Disse tallene er det mulig å følge over tid for å se om det er en positiv trend. Men selv om det kan påvises bedringer i resultater er det alltid slik at dette skyldes et samvirke mellom en rekke faktorer, hvorav eventuelle seniortiltak hver for seg og i kombinasjon inngår. Derfor kan det i noen grad forklares og forsvares at virksomheter som er anerkjent for sin seniorpolitikk ikke oppgir å være spesielt opptatt av tiltak, og i hvert fall ikke ett enkelt tiltak.

AFI har vært i kontakt med fire ”best practice⁵” bedrifter for å få kunnskap om hva som har gjort deres seniorpolitiske satsning vellykket, en liten privat, to kommuner og en transportbedrift. Lederen i den lille private bedriften opplevde ingen behov for skriftlighet og systematikk, og fremholdt at det viktigste var at de gjennom sin måte å drive bedriften, viste at de ønsket å beholde seniorer. Kommunene i undersøkelsen gjennomfører jevnlig resultatoppfølginger, med måljusteringer underveis, med AFP og antall eldre ansatte som måleindikatorer, men hadde ingen dokumentasjon av hvilke enkelttiltak som virker. Transportbedriften vi snakket med kunne vise til en lang tiltakspakke, men var ikke opptatt av enkelttiltakene og hadde ingen systematikk for å følge opp effekten av disse utover ”øret til jorden”-metoden. Fellesnevneren var en dedikert ledelse som i ord og handlinger viste at de ønsket å satse på seniorer. Erfaringer fra staten peker i samme retning. Ansatte i virksomheter som har mange tilretteleggingstiltak tilgjengelig (som deltidsarbeid eller

⁵ De har alle mottatt prisen som ”Årets seniorbedrift”

mindre belastende oppgaver), har lavere sannsynlighet for å tidligpensjonere seg enn ansatte i virksomheter med færre eller ingen slike tiltak (Midtsundstad, 2003).

Det kan altså se ut til at det ikke er det spesifikke tiltaket som er avgjørende, men det faktum at det er en rekke forskjellige tiltak. På dette området er det enighet i forskningsmiljøene, der anbefalingene for eksempel er å utvikle en *tiltakspalette* (Poulsen et.al., 2006).

I de mer utviklingsorienterte prosjektene, som er gjennomført, har diskusjonen om effekter et annet fokus. For eksempel ble det i livsfaseprosjektet i kommunal sektor vist at prosjektets karakter endret seg underveis, fra fokus på en konkret ordning med seniorinstruktører til videre spørsmål om hvordan læring på arbeidsplassen kan organiseres for alle. Effekten var dermed like mye at en virksomhet lærer seg å drive et langsiktig utviklingsarbeid (Eikeland et.al., 2006). Selv om enkeltbedriftene i det brukerstyrte innovasjonsprosjektet om aldring og helse på sokkelen til en viss grad mener å kunne vise til effekter av de tiltakene som har blitt iverksatt i prosjektet, er kanskje den viktigste effekten av prosjektet økt bevissthet og kunnskapen om seniorpolitikk som i neste omgang har gjort deltakerbedriftene bedre i stand til å utforme en mer helhetlig seniorpolitikk (Lie et al., 2007).

Innen organisasjonsteorien er det gjort liknende typer erfaringer, som peker utover tiltakspakken som svar og løsning, og mer framhever læringsevne og vilje til å satse. I søken etter den beste metoden for å drive organisasjonsutvikling er oppdagelsen at alle virksomheter som har et sterkt ønske om å forbedre seg, og bruker en eller annen form for systematikk, får til forbedringer, uavhengig av valgte metoder. Metodevalget er underordnet, mens den systematiske satsning er det avgjørende. Slike erfaringer kan sette oss på sporet av hvordan en virksomhet kan gå fram for å skape en vellykket seniorpolitikk, noe vi vil se nærmere på i neste kapittel.

5.2 Tiltak på nasjonalt nivå

Bakgrunn

De nordiske landene utgjør et spennende forskningsområde fordi de har mange likheter og nå står ovenfor samme utfordring i forhold til å beholde eldre arbeidstakere i jobb. Samtidig er det forskjeller mellom landene knyttet til institusjonelle, historiske og kulturelle trekk. Arbeidsmarkedet i de nordiske landene har også ulikheter (TemaNord, 2004). Til tross for at det er forskjeller mellom de nordiske landene, som vil kunne gjøre at direkte overførsel av tiltak fra et land til et annet vil være vanskelig, er det interessant å se på erfaringene fra de andre landene i videreutviklingen og formingen av de norske tiltakene for å få eldre til stå lengre i jobb.

Den norske tilnærmingen

Myke strategier som trepartssamarbeid, frivillig deltakelse, råd og veiledning, er sentrale elementer i de nordiske satsningene for å øke den reelle pensjonsalderen. IA-avtalen som et trepartssamarbeid kan oppfattes som et av fire virkemidler for å øke den reelle pensjons-

alderen. Hammer og Øverbye (2006) nevner tre andre virkemidler på samfunnsnivå som har som mål å skape et mer inkluderende arbeidsliv: Endring i velferdsstatens utforming, omorganisering av velferdsforvaltningen og lovgivningen som er rettet mot arbeidsmiljø og diskriminering i arbeidslivet og samfunnet generelt. Mens disse siste tre virkemidlene omfatter alle norske bedrifter og arbeidstakere, er IA-avtalen i utgangspunktet basert på frivillig deltakelse (Hammer & Øverbye, 2006). Drøpping (2003) beskriver IA-avtalen som ”en hybrid mellom en konsensustilnærming og en incentivtilnærming”. Med konsensustilnærming menes her innsats for endring av holdninger, rådgivning og veiledning til bedriftene. Dette gjøres blant annet ved at NAV arbeidslivsentere, arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene kontakter bedriftene. IA-avtalen er basert på frivillig deltakelse fra bedriftene. Det betyr at deltakelse skjer gjennom at virksomheter motiveres til å ta et større samfunnsansvar på dette området. IA-avtalen som et trepartsbasert tiltak illustrerer den norske tilnærmingen for å øke den reelle pensjonsalderen i form av å bruke ”gulrot fremfor pisk”. Bruken av gulrot for å få virksomhetene til å ta et ekstra ansvar i forhold til å skape et mer inkluderende arbeidsliv, kan forklare at ikke alle virksomheter har valgt å tegne avtale. IA-avtalen har i dag ingen sanksjoner mot IA-virksomheter som ikke etterlever sin målsetning, utover tilbakeholdelse av de spesifikke IA-virkemidlene. Evalueringresultater viser at IA-virksomheter oftere enn andre har utformet en seniorpolitikk i virksomheten (RTV, 2005). Denne undersøkelsen viser også at IA-virksomheter som hadde formulert egne målsettinger på delmål 3 var mest aktive i forhold til å gjennomføre tiltak for å beholde seniorenne i arbeid (Ibid.).

IA-avtalen har tre delmål: Å senke sykefraværet, å redusere bruken av uføretrygd ved å få flere personer men nedsatt funksjonsevne i arbeid og å øke andelen eldre arbeidstakere i arbeidslivet. IA-virksomheter har egne virkemidler som er knyttet til å nå disse ulike målsetningene. Det er i dag ingen virkemidler i IA-avtalen som er direkte og ensidig rettet mot å få flere eldre i arbeid. Ut ifra det vi vet om utstøting gjennom langvarig fravær fra arbeidslivet, og vanskeligheter for eldre med å komme tilbake i arbeidslivet, kan virkemidlene som bidrar til å oppnå delmål 1 og 2 også bidra til måloppnåelse på delmål 3. Noen tiltak som i utgangspunktet ofte forbindes med de to andre delmålene i avtalen er refusjon til Bedriftshelsetjeneste til forebyggende arbeid, lønnstilskudd og økonomisk støtte til kjøp av helsetjenester (Midtsundstad et al., 2003). I tillegg har alle IA-virksomheter tilgang på råd og veiledning i forhold til alle IA-avtalens delmål fra Arbeidslivsentrene.

Frem til 1.1.2007 var redusert arbeidsgiveravgift et virkemiddel i IA-avtalen, spesifikt rettet mot delmål 3. Virkemiddelet fikk negativ omtale i en del IA-evalueringer som førte til at virkemiddelet ble fjernet. En evalueringsstudie av 16 IA-virksomheter gjort av ECON i 2005 peker på at virksomhetene ikke vektlegger dette i forhold til å beholde eldre arbeidstakere. Videre viser studien at virkemiddelet og effekten av det i liten grad er kjent for virksomhetene (ECON, 2005). En tidligere ECON studie, basert på intervjuer med partene i arbeidslivet og åtte IA-virksomheter, sier at reduksjonen av arbeidsgiveravgiften er så liten at det derfor ikke har noen effekt. Studien peker også på at virkemiddelet ikke har noen effekt i deler av Norge fordi arbeidsgiveravgiften er geografisk differensiert

(Becken, 2002). En annen evaluering av dette virkemiddelet begrunner påstanden om at virkemiddelet ikke treffer behovet, som er å få eldre til å stå lengre i arbeid, med at virkemiddelet er svært kostbart i forhold til at svært mange ikke har behov for dette fordi det er lav arbeidsledighet blant denne gruppen. Rapporten påpeker også at en av svakhetene til virkemiddelet er at det er rettet mot eldre som en svak gruppe på arbeidsmarkedet, noe som hevdes å være feil (Ellingsen & Røed, 2006). Samtidig som flere evalueringer konkluderte med at tiltaket med redusert arbeidsgiveravgift ikke virket etter hensikten, kom det frem andre synspunkter i debatten i etterkant av at virkemiddelet ble fjernet. Argumentene for å beholde tiltaket var blant annet at den reduserte arbeidsgiveravgiften hadde fungert som en ekstra økonomisk støtte til å drive seniorpolitiske tiltak i noen virksomheter. Det var ikke knyttet slike forpliktelser til virkemiddelet i utgangspunktet men i etterkant viste det seg at en del av virksomhetene, som hadde øremerket det de sparte på arbeidsgiveravgiften til seniorpolitiske tiltak i virksomheten, hadde positiv erfaring med dette.

At virkemidlene i avtalen understøtter flere av delmålene, illustrerer noe av kompleksiteten ved å arbeide for å få folk til å stå lengre i arbeid. Tiltak må introduseres tidlig, og det må jobbes mot å hindre utstøting gjennom langvarig sykefravær av arbeidstakere i alle aldre for å øke den reelle pensjonsalderen.

Omtrent parallelt med inngåelse av IA-avtalen i 2001, startet en annen nasjonal satsning. Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet (Krafttaket) ble iverksatt av regjeringen i 2001 med sikte på å styrke eldre arbeidstakeres muligheter i arbeidslivet og stimulere til lengre yrkeskarrierer. Krafttaket var et initiativ fra og et samarbeid mellom, arbeidslivets organisasjoner og eksisterende kompetansemiljø i seniorpolitikk. Krafttaket ble koordinert av Senter for seniorpolitikk (SSP). Det overordnede målet med Krafttaket var å stimulere til et godt arbeidsmiljø og en god seniorpolitikk i virksomhetene for å heve avgangsalderen til de ansatte i virksomhetene. Krafttaket ble koordinert med IA-avtalen, og innsatsen på delmål 3-området skjedde i stor grad i regi av Krafttaket i program-perioden (2001-2005).

I henhold til tiltaksplanen for Krafttaket skulle det benyttes flere virkemidler for å oppnå de målene med satsningen. Virkemidlene i Krafttaket var:

- Mobilisering av arbeidslivets organisasjoner og statlige etater
- Informasjon og kunnskapspredning
- Forsøks- og utviklingsprosjekter
- Forskning
- Utdanning og kompetanseheving

Evalueringer av Krafttaket viser at oppmerksomheten rundt seniorpolitikk har blitt større i perioden men at det enda ikke har vært mulig å se resultater i form av reduksjon i

pensjonsutgifter. Virksomheter som har gjort en spesiell innsats rapporterer imidlertid om at flere står lenger i arbeid (Statskonsult, 2007). Forsøks- og utviklingsprosjektene i Krafttaket har ført til økt læring om seniorpolitikk som utviklingsarbeid (Ausland, 2006).

Danmark

Danmark har, i likhet med Norge, fulgt en mykere linje i forhold til å få økt den gjennomsnittlige avgangsalderen. Den danske strategien har i den senere tid vært mye preget av holdnings og informasjonskampanjer for å få eldre til å stå lenger i arbeidslivet, men det er også gjort andre tiltak. I 1997 ble initiativutvalget etablert. Dette utvalget skulle se på begrensningene i arbeidslivet for eldre og aldersdiskriminering. Utvalget leverte sin avsluttende rapport i 1999 og fremmet forslag om at fleksibel arbeidsorganisering for eldre arbeidstakere og mer etterutdanning for denne gruppen ville kunne bidra til å øke avgangsalderen. Siden 1998 har små og mellomstore virksomheter i Danmark fått gratis konsulentbistand for å utarbeide seniorpolitikk i virksomheten. Danskene har også etablert selvaktiveringsnettverk som har hatt positiv effekt (omtales videre under tilbakeføringstiltak). Erfaringene fra danskenes arbeid for å få eldre til å stå lenger i jobb, peker på viktigheten av at seniorpolitikk ikke er en egen satsning løsrevet fra det generelle personalarbeidet i virksomheten.

Et eksempel på danskenes arbeid med å endre holdninger til eldre i arbeidslivet er kampanjen "Et par år ekstra gjør en forskjell". Denne kampanjen hadde en todelt strategi som var rettet mot henholdsvis seniorer og virksomheter. Kampanjen hadde et tydelig budskap om at et par år ekstra i arbeidslivet for den enkelte, vil gjøre en forskjell i forhold til å styrke tilgangen på arbeidskraft i Danmark i årene fremover (Umloud untd, 2006). Første del av kampanjen ble lansert 28.11.06. Kampanjens andre del overfor virksomhetene ble iverksatt første uken i januar 2006. Den ett år gamle seniorkampanjen er nå evaluert. Både når det gjelder oppmerksomhet og holdnings- og atferdsendringer har kampanjen truffet bedre en forventet: 73 % av seniormålgruppen og over 90 % av virksomhetene er etter ett år kjent med hovedbudskapet "Et par år ekstra gjør en forskjell". Ytterligere har kampanjen klart å skape holdnings- og atferdsendring i prosjektperioden, til tross for at dette har vært en mer langsiktig målsetting (Umloud untd 2006). I underkant av 30 % av seniorenene vurderer å inngå en såkalt senioravtale, en individuell avtale mellom arbeidstaker og virksomhet, om hva som bør gjøres av praktiske tilpasninger for å velge å stå lenger i arbeidslivet. Kampanjen har påvirket holdningen hos 27 % av virksomhetene rundt bruk av senioravtaler. Av de som ikke har blitt påvirket skyldes det i 78 % av tilfellene at de allerede har en seniorpolitikk. Med andre ord kan en si at kampanjen har bidratt til å endre eldres egne, og arbeidsgiveres, holdninger og atferd i forhold til seniorer i arbeidslivet. Videre ser det også ut til at mediestrategien som ble bruk for å gjøre budskapet kjent gjennom TV og aviser har virket. Det ble også valgt å satse på effekten av ringvirkninger ved at en nøye utvalgt gruppe ble massivt påvirket slik at de igjen skulle påvirke andre (mottakergruppe på 8.700 personer) (ibid.).

Beskæftigelsesministeriet har engasjert seg direkte i kampanjen, blant annet i form av «hjemmebesøk» ute i bedriftene. Pressen bidro i vesentlig grad til at erfaringene fra enkelt-

virksomheter ble kjent og laget ringvirkninger: På mindre enn tre måneder var det 124 mediehistorier med forbindelse til kampanjen (Umloud untd, 2006).

Det er definert to målgrupper som videre innsats særlig kan rettes mot:

- Små og mellomstore bedrifter som savner rasjonelle begrunnelser for å innføre senioravtaler
- Offentlige virksomheter

Den danske strategien er også supplert med moralske appeller om å benytte lønns-subsidierte ”skånejobber” og ”fleksjobber” også for seniorer. De sterkeste økonomiske insitamentene er rettet mot arbeidstakere og kommunene gjennom innstramming i pensjonssystemet og trygdeordninger.

Finland

Finland har gjennomført flere større utviklingsprogrammer som er iverksatt av ulike departementer. Fra 1998-2002 gjennomførte de programmet ”National Programme on Ageing Workers”. Programmets generelle mål var å styrke statusen til seniorer i arbeidsmarkedet og å øke sjansene deres for å stå i jobb lengre og hjelpe dem i arbeid (Ilmarinen 2005). Et av programmets mer spesifikke mål var å påvirke den generelle holdningen i samfunnet i forhold til å være eldre i arbeidslivet. Dette målet ser ut til å være nådd og programmet omtales som en suksess, samtidig ser vi at det har tatt lang tid å se resultater av programmet. Oppfølgingsstudier viser at det har vært en endring i forhold til eldre arbeidstakere i den perioden programmet har pågått. Antall ansatte i arbeid mellom 55- 64 år har økt og avgangsalderen har økt med 1,5 år til 59,5 år. Det er også blitt registrert en nedgang i diskriminering av eldre i arbeidslivet, spesielt blant de yngste og eldste i arbeidslivet, i denne perioden (Ilmarinen 2005). Den gode praksisen som er utviklet, testet ut og gjennomført i ”National Programme on Ageing Workers” har senere blitt videreført i nye nasjonale programmer, som for eksempel VETO, KESTO, TYKES og NOSTE. Finland har også gjennomgått en revisjon av pensjonssystemet i 2005, som medførte innstramninger i forhold til å få delvis pensjon og tidlig alderspensjon. Ordningen med uførepensjon og førtidspensjon vil gradvis opphøre. Det nye pensjonssystemet har gjort det økonomisk gunstig å jobbe lenge (Midtsundstad et. al. 2003).

Sverige

Sverige har en av de eldste befolkningene i OECD og det ble allerede i 1999 tatt grep i forhold til å endre pensjonssystemet for å få flere til å jobbe lengre. Endringene i pensjonssystemet førte til en tettere kobling mellom innsats og pensjonsutbetaling. Det er også innført fleksible ordninger for å kombinere pensjon og arbeid fra 61 år (OECD 2003). Fra begynnelsen av 90-tallet er det gjennomført en del forskningsprosjekter som kartlegger hva som fremmer og hindrer yrkesdeltakelse blant seniorer. Disse resultatene samsvarer forholdsvis bra med de erfaringene vi har fra norsk forskning. Det har imidlertid ikke blitt

iverksatt noen nasjonale programmer på linje med det vi finner i Norge, Finland og Danmark i Sverige, men en parlamentarisk gruppe og en arbeidsgruppe ble etablert for noen år siden, og et nasjonalt program blir planlagt for nærmeste fremtid (TemaNord, 2004). Diskrimineringsatferd ovenfor eldre i arbeidslivet er studert mer i Sverige enn i Norge. Selv om undersøkelsene er forholdsvis gamle nå, tyder resultatene fra disse på at diskriminering av eldre er utbredt og at det ikke bare er de vi betegner som seniorer (fra 45 år) som opplever diskriminering men at det til enkelte stillinger foretrekkes ansatte under 30- 35 år (Poulson et al., 2006).

Island

Som nevnt innledningsvis, er situasjonen på Island bare kort omtalt her fordi de ikke står ovenfor den samme befolkningsutviklingen og –utfordringene som de andre nordiske landene. Island har den høyeste pensjonsalderen i OECD og har en særdeles stor andel av befolkningen generelt i arbeid (Herbertsson, 2001; Econ, 59/02). Island har lenge hatt et mer restriktivt pensjonssystem enn de andre nordiske landene. Før tidspensjon forekommer bare unntaksvis. Island har lenge hatt lav arbeidsledighet og har hatt behov for full utnyttelse av arbeidskraften. Dette er en av årsakene til at landet aldri har introdusert noen form for gunstig tidligpensjonsordning, slik de andre nordiske landene nå merker virkningen av. Pensjonssystemet gir klare insentiver til å jobbe lenge. Uførepensjonsordningen på Island beskrives som mindre gunstig enn i de andre nordiske landene. Dette brukes som forklaring på at den også er mindre benyttet enn i de andre nordiske landene (Herbertsson, 2001).

Europa

Seniorpolitikk er et prioritert område innen EU og Dublin-instituttet (The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) har samlet case-studier som beskriver god praksis i medlemslandene (www.eurofound.europa.eu). Case-studiene beskriver typer tiltak eller virkemidler og eventuelle kort- og langsiktige resultater.

I tillegg til enkeltcase-beskrivelser, har EU også utarbeidet samlerapporter som gjennomgår enkeltcasene, bl.a. en grundig gjennomgang for EU15-landene (Taylor 2006). Taylor kommenterer at de fleste av casene er store, private bedrifter. Store virksomheter, med HR-funksjon, er mer sannsynlige til å sette i gang denne typen prosjekter enn små bedrifter. Taylor kommenterer at det er overraskende med så lite innslag fra offentlig sektor, og spekulerer i om dette skyldes manglende seniorfokus i offentlig sektor eller manglende åpenhet om interne utviklingsprosjekter. Dette blir særlig interessant når gjennomgangen av norske eksempler viste stort innslag fra både kommunal og statlig sektor, i tillegg til fra private bedrifter. Norge ser dermed ikke ut til å dele den klare sektoriseringen av seniorpolitikken som Taylor finner i EU15.

Hovedkonklusjonene i rapporten understøtter for øvrig de norske erfaringene; god seniorpolitikk krever linjeforankring og ledelsesengasjement, i tillegg er partssamarbeid (dvs. ikke bare ledelsesengasjement men også oppslutning fra arbeidstakerne og deres

organisasjoner) viktig, og prosjektene får bedre oppslutning hvis de kan vise til at de understøtter virksomhetenes strategiske mål. Taylor peker også på spenningen mellom seniorpolitikk (tiltak øremerket seniorer) og en helhetlig livsfase- eller mangfoldspolitikk, der tiltak for seniorer ikke synliggjøres eller øremerkes spesielt. En ren seniorpolitikk kan stigmatisere seniorer som en særgruppe med spesielle, og entydige, behov, mens en livsfasepolitikk kan bli så generell at de mister evnen til å styrke seniorennes rolle i arbeidslivet og hindre aldersdiskriminering. Taylor påpeker at selv om befolkningsutvikling kan nødvendiggjøre seniorenne i arbeidslivet nå, kan dette lett endre og seniorennes verdsetting i arbeidslivet er svakt forankret. Nedbemanning og endret arbeidskrafttilgang kan lett skyve ut igjen seniorenne, hvis behovet for arbeidskraften er eneste berettigelse. Dette understøtter det norske ressursperspektivet, der seniorennes bidrag i form av erfaringskompetanse fokuseres sterkere og arbeidskraftmangel ikke alene utgjør begrunnelsen for å øke reell pensjoneringsalder.

Taylor avslutter rapporten med anbefalinger til nasjonale policymakers, og disse anbefalingene er i stor grad også relevante for norske forhold. Han slår fast at tidligpensjonering fortsatt er et populært virkemiddel for arbeidslivets parter, f.eks. i forbindelse med nedbemanning og strukturendringer i arbeidslivet. Også myndighetene kan forsvare tidligpensjonsordninger som et sosialt virkemiddel, selv om trenden her er klart i ferd med å snu. I følge Taylor er en konsekvens av dette at land med lang tradisjon for tidligpensjonering, som Belgia og Tyskland, nå er under press fra arbeidstakere som ønsker å bruke muligheten for tidligavgang før den fjernes. Dette er et innspill med interessante konsekvenser for den norske debatten om avtalefestet pensjon (AFP) og særaldersgrenser. I tillegg peker han på at noen land, som Finland, skiller seg ut med en tydelig offentlig debatt om seniorpolitikk som også gjenspeiles i bedriftseksemplene, mens andre land, som Italia, knapt har startet debatten verken på nasjonalt eller arbeidsplassnivå.

Når vi norsk sammenheng er svært godt kjent med de finske satsningene, er land som Østerrike kanskje en mer overraskende godt eksempel på seniorpolitikk-området. EUs database inneholder 9 østerrikske eksempler som alle demonstrerer en bredde av omfattende arbeidsmiljøatsninger med en rekke virkemidler og tiltak.

En viktig konklusjon hos Taylor er at et bredere livsfaseperspektiv begynner å gjøre seg gjeldende, der livslang læring, karriereplanlegging og arbeidskraftutvikling erstatter et snevert fokus på eldre arbeidstakere i seg selv. På denne måten får seniorpolitikken drahjelp av en mer helhetlig forståelse av utvikling av arbeidstakerressurser. Til tross for slike oppmuntrende signaler, advarer Taylor mot å tro at seniorpolitikken har tilstrekkelig forankring verken på virksomhetsnivå eller samfunnsnivå. Han trekker frem behovet for fortsatt samarbeid mellom partene i arbeidslivet og forskningen om utviklingsprosjekter som kan demonstrere verdien av god og inkluderende seniorpolitikk. Han konkluderer i tråd med en av våre anbefalinger om at det kreves fortsatt satsning på utviklingsprosjekter, i tett samarbeid mellom partene i arbeidslivet, myndighetene og forskningen: "The Austrian and Finnish cases, in particular, reveal how organisations have benefited from drawing on external capability and provide excellent examples of the benefits of age

management. Although workplace examples of age management exist in many European countries, systematic action research would help to strengthen the messages of policymakers.” (Taylor 2006: 90).

6. Kunnskap om tilbakeførende tiltak for eldre/ seniorer som står uten arbeid

NOVA har kartlagt hvilket potensial for yrkesdeltakelse som ligger hos den gruppe som i dag er uten jobb (Solem i Drøpping et al., 2005). Forskerne konkluderer med at mange av disse ønsker seg en jobb. Samlet utgjør de 120 000 arbeidstakere, eller 80 000 årsverk, når det tas hensyn til at en tredjedel ønsker deltid. Problemet for disse er gjerne mangel på ”villige” arbeidsgivere, mer enn mangel på egen vilje. Det antydes at det er et betydelig potensial for økt yrkesdeltakelse i eldre år. Flesteparten av de eldre i dag har også en helse som synes god nok til at de kan jobbe (Ibid).

En studie fra Fafo om reaktivisering av uførepensjonister (Andersen, 2007) viser at det finnes et betydelig reaktiveringspotensial; en av fire (ca 77.000) arbeidstakere har vurdert reaktivisering. Forskeren peker på et paradoks i reaktiveringsmarkedet: en høy andel av de som har vurdert reaktivering mener det ville vært mulig dersom de hadde fått riktige tilpasninger fra arbeidsgiver. Andersen viser til andre studier som viser at virksomheter ikke føler særlig stort ansvar for å rekruttere personer med redusert arbeidsevne (f.eks Midsundstad, 2006a og Hertzberg & Skinnarland, 2007) (Ibid). Bedrifter ser seg i liten grad forpliktet til å nå delmål 2 og 3 i IA-avtalen. Det er også få tegn på at arbeidsgivere har mål om å ansette eldre arbeidstakere (RTV, 2005). Andersen (2007) viser til at mange uførepensjonerte mener de ikke har fått god nok informasjon om muligheten for sterkere tilknytning til arbeidslivet (40 %). Mange av de med gradert uføreytelse (med definert restarbeidsevne) mener reaktivisering kan være mulig, forutsatt tilgang på arbeid som er tilpasset deres situasjon. Over 70 % av uføretrygdede svarer de ikke kjenner til noen tiltak som skal gjøre det lettere å komme i arbeid. Dette peker på at informasjonsarbeidet om uføres reaktiveringsmuligheter bør styrkes.

Med tilpasninger som gir rom for at personer med helsesvikt kan arbeide, kan arbeidsdeltakelsen bli enda høyere. Å aktivisere denne gruppen kan være viktig for målet om å oppfylle pensjonskomiteens mål om 7 prosent færre alderspensjonister. Danskenes positive erfaringer med selvaktiveringsgrupper understreker at eldre utenfor arbeidslivet ofte har et sterkt ønske om å jobbe. Arbeidsmarkedsstyrelsen (AMS) i Danmark finansierer 26 selvaktiveringsnettverk for seniorer. Disse er etablert som selvstendige foreninger og til sammen utgjør ”senior erhverv Danmark”. Nettverkene har som hovedmål å støtte arbeidsledige seniorer over 50 år og medvirke til at de oppnår ordinære jobber på arbeidsmarkedet. Evalueringen av selvaktiveringsnettverkene viser at gjennomstrømningen i nettverket; antallet medlemmer som får ny jobb og antallet nye medlemmer som kommer inn i nettverket, har vært stigende. I alt er 719 medlemmer kommet i full jobb i 2005, og ytterligere 524 i første halvdel av 2006. De nettverkene med størst gjennomstrømning foretar flere virksomhetsbesøk. Besøkene gir mulighet for direkte kontakt. Nettverkene fungerer således med å synliggjøre og skape kontaktflater til potensielle arbeidsgivere. De

gode resultatene kan også henge sammen med fallende arbeidsledighet i samme periode. (SSP, 2007b)

Den viktigste utfordringen er ikke å få de eldre til å ønske å jobbe, men å få arbeidslivet til å ta imot de eldre som ønsker å jobbe (Solem i Drøpping et al., 2005). Det antydes derfor at insentiver rettet mot arbeidsgiverne kanskje er viktigere enn insentiver/disinsentiver rettet mot eldre arbeidstakere. Solem påpeker at disinsentiver i form av tidligpensjon i første rekke rammer de som likevel ikke greier å jobbe eller som ikke får jobb. Utfordringen ligger med andre ord mer i arbeidslivets evne og vilje til å inkludere, enn i pensjonssystemet (Solem i Drøpping et al., 2005).

Vi vet lite om tilbakeførende tiltak for eldre som står uten arbeid. Arbeidsgivere har stort sett et positivt bilde av eldre arbeidstakere (Drøpping et al., 2005), men dette gjenspeiler seg verken i engasjement for å beholde eldre eller ved rekruttering. Andre studier viser at det på bedriftsnivå fokuseres på å beholde de seniorenne bedriftene allerede har i virksomheten. Bedrifters motivasjon for å arbeide med seniorpolitikk er primært å beholde kompetanse. En RTV-undersøkelse viser at de færreste bedrifter har som mål å rekruttere seniorer (RTV, 2005). Dette viser også gjennomgangen av bedriftseksempler på SSP og Idébankens sider: et fåtall oppgir at en del av deres seniorpolitikk er å rekruttere flere eldre.

Reaktivisering av uføretrygdede er en problemstilling som faller sammen med delmål 1 og 2. NOVA har kommet frem til at det er bedriftenes interesse og ønske om å ta imot eldre som er utfordringen (Solem i Drøpping et al., 2005). Det står ikke på de eldres vilje. Det er derfor særlig relevant å se på hva en kan gjøre for å få bedrifter til å ønske å rekruttere eldre arbeidstakere. Bedriftene som har etablert mål på det seniorpolitiske området, er særlig opptatt av å beholde de eldre de har, mens få har mål om å rekruttere nye eldre (RTV, 2005). Samtidig som få virksomheter har som mål å rekruttere flere eldre, viser studier at det også skjer diskriminering av eldre i ansettelsesprosesser.

Diskriminering av eldre arbeidstakere

Ifølge Solem viser Seniorpolitisk barometer at økt etterspørsel etter arbeidskraft ikke ser ut til å ha gitt betydelig økning i viljen til å ansette eldre, men uviljen synes noe mindre. Det er færre ledere som sier de ville like dårlig å ansette eldre arbeidstakere (Solem, 2007). Barometeret viser at erfarne arbeidstakere er mest attraktive, deretter følger unge. Seniorer og eldre arbeidstakere er minst attraktive (Dalen, 2007).

Flere studier fra Sverige, Finland, Danmark og Norge viser at det foregår diskriminering av eldre ved rekruttering i alle disse landene. Denne formen for diskriminering representerer et stort problem når populasjonen eldes. Slike former for aldersdiskriminering påvirker ikke bare ansettelse av eldre arbeidsledige men mobiliteten til hele arbeidsstyrken (TemaNord, 2004). Forskere som har funnet at det foregår aldersdiskriminering i Finland, finner at dette spesielt skjer ved rekruttering. De finner at det er en oppfattes av at en er ”gammel” på arbeidsmarkedet allerede ved 45 år.

I Norge er det gjort lite forskning rundt temaet diskriminering av eldre på arbeidsmarkedet. Vi har ikke tall på hvor mange eldre arbeidstakere som diskrimineres i arbeidslivet. Likestillings og diskrimineringsombudet (LDO) har i 2006 behandlet 75 klage- og veiledningssaker knyttet til aldersdiskriminering (Olli, personlig meddelelse). Det er imidlertid ikke gjort noe forsøk på å registrere om dette er diskriminering av eldre eller yngre arbeidstakere. Fordi det har vært så lite fokus på aldersdiskriminering, er omtrent halvparten av sakene selvinitierte av LDO. Antall saker sier derfor lite om omfanget av diskriminering av eldre arbeidstakere (Ibid.). Ut fra studier av ulike bransjer og virksomheter er det likevel mulig å få et bilde av diskrimineringen av eldre arbeidstakere. I en studie av 3000 kommuneansatte var 62 % enige i minst ett utsagn om aldersdiskriminering (TemaNord, 2004). Solem (2002 i TemaNord, 2004) antyder at diskriminering er et utbredt problem i Norge. For eksempel rangerer over halvparten av arbeidsgiverne eldre arbeidstakere som minst foretrukne og yngre som mest foretrukne i en undersøkelse, selv om de ble tilbudt mye subsidiering for å ansette eldre.

Danske forskere mener det ser ut som diskriminering også eksisterer i Danmark. Erfaringene fra Danmark peker på at arbeidstakere opplever større vanskeligheter med å skaffe seg ny jobb ved arbeidsledighet (TemaNord 2004). Som nevnt tidligere ser det også ut til at diskriminering er et utbredt i Sverige hvor det har vært mye forskning og diskusjon på dette området.

Diskriminering skjer imidlertid ikke bare i rekrutteringsprosessen men eldre ansatte diskrimineres også internt i virksomhetene. Studier viser at diskriminering på arbeidsplassen for eksempel kan gi seg utslag i at eldre ikke blir tilbudt kompetansehevende tiltak på lik linje med yngre kolleger, og at de får færre muligheter til å avansere til andre stillinger internt i virksomheten. En oppsummering av faglig kunnskap og praktiske erfaringer med eldre ledes videre karriereløp i Norge, viser at mange arbeidsgivere overdriver de negative aspektene ved aldersendringer hos ledere, og at det gjøres for lite for å legge til rette for at eldre skal bli værende i jobb. I rapporten påpekes det at diskriminering av eldre ved utlysning, rekruttering og forfremmelse, samt holdninger og kultur i forhold til mobilitet er barrierer for bedre utnyttelse av eldre ledes ressurser (Dahl et al., 2001). Aldersdiskriminering er mer vanlig i nedbemanningstider, viser studier fra både Finland og Sverige (TemaNord, 2004). Til tross for positiv innstilling til eldre arbeidstakere er det 40 % av nåværende eller tidligere arbeidstakere i statelig sektor som rapporterer at de har følt seg diskriminert pga alder. Diskrimineringen oppgis å være vanligst i forbindelse med lønns- og stillingsopprykk. Vi finner mest diskriminering av denne formen i høyskole og akademikeryrker og minst av dette i tradisjonelle arbeideryrker (Midtsundstad, 2005).

Hvordan hindre tidligpensjonering:

Når en skal finne hva som hindrer tidligavgang er det ut fra det vi vet om vanskelighetene ved å bli ansatt i ny jobb som eldre arbeidstaker mest naturlig å fokusere på faktorer som gjør at eldre arbeidstakere får ha en mest mulig sikker arbeidsplass. Dette ser ut til å være en viktig faktor for fortsatt å være en del av arbeidslivet (Nilsson, 2003 i Hilsen et al.,

2006). Hvis en først har mistet arbeidet kan det ofte være spesielt vanskelig for eldre å komme tilbake til lønnet arbeid. De som formidler arbeid har også vanligvis en forretningsstrategi som går utpå å først og fremst jobbe med de som er nærmest arbeidsmarkedet. En eldre person kan derfor få lavere prioritet dersom disse har redusert helse og kanskje også lavere formell utdannelse. Ifølge Nilsson kan eldre også ha en ulempe ved at de sannsynligvis ikke har så mange virksomme år igjen i arbeidsmarkedet (Ibid.).

I denne sammenheng er det også viktig at eldre som forlater arbeidslivet er klar over vanskeligheten ved å komme tilbake på jobb igjen når de tar avgjørelsen om å avslutte sin yrkeskarriere. En nordisk kunnskapsstatus peker på at beslutningen om å forlate arbeidslivet som oftest er en irreversibel beslutning. Selv de som forlater arbeidslivet via arbeidsledighet har veldig lav sannsynlighet for reetablering i arbeidslivet. Når de har vært ute av arbeidslivet en stund begynner de å betrakte seg som pensjonister og det å returnere til arbeidslivet virker mindre sannsynlig. Selv i tilfeller der en person mottar en form for tidlig pensjon og oppfatter seg som friske og arbeidsføre, har de vanligvis ingen planer om å returnere til arbeidslivet (TemaNord, 2004). Det vises også til at beslutningen om å gå av tidlig blir sterkere med årene, selv for de som fortsetter å arbeide. Intervensjoner rettet mot å forlenge yrkeskarrieren må derfor settes i gang tidlig i yrkeskarrieren (TemaNord, 2004).

7. Kunnskap om utforming av god seniorpolitikk

Gjennomgang av forskningslitteratur, bedriftseksempler og intervjuer med personalledere i "best practice"-bedrifter gir bred støtte til at det ikke finnes *en* suksessoppskrift for god seniorpolitikk. Lærdommen fra de forrige kapitlene i denne kunnskapsstatusen er at for å utforme en god og treffsikker seniorpolitikk, er det avgjørende at man begynner med en konkret analyse av særegne forhold ved egen virksomhet og går i dialog med de ansatte for å finne ut av hva som vil virke for dem. En rekke studier av virksomheters seniorsatsninger (f. eks: Hertzberg & Skinnarland, 2006 og Bogen & Midtsundstad, 2007), utviklingsprosjekter (f. eks: Hilsen & Steinum; 2006; Eikeland et al., 2006), og følgeforskningsprosjekter (f. eks Lie et al., 2007) viser til betingelser for vellykkede seniorsatsninger.

Videre følger en oppsummering av elementer som bør inngå i slike satsninger på virksomhetsnivå:

1. Utgangspunktet må være en analyse av de faktiske forhold som gjelder på arbeidsplassen (bransje, demografi, utdanningsnivå, ansattes ønsker og behov), og en bred involvering av ansatte i utformingen av seniorpolitikken.

Ansatte bør involveres i satsninger siden de best vet hvor skoen trykker. Videre bør utvikling og utforming av tiltak være basert på deltakernes behov. Aktiv deltakelse gir legitimitet og lojalitet overfor endringer som iverksettes (Hilsen & Steinum, 2006). For å oppnå bærekraftige resultater er det viktig å trekke med seniorarbeidere selv i seniorsatsningen (Lie et al., 2007). I utvikling av tiltak bør bedriftene ta hensyn til at motivering og engasjement fra ledelsen er en nøkkelfaktor for seniorsatsning, og at ansatte

trekkes aktivt med i prosessene (Hertzberg & Skinnarland, 2007). I evalueringsrapporten fra det kommunale Krafttaksprosjektet oppsummeres det at manglende forankring og eierskap blant dem som berøres bidrar til fremmedgjøring. Derfor må prosjektenes mål, tankegang og tiltak treffe deltakere og berørte der de befinner seg og svare på deres behov (Eikeland et al., 2006).

2. Arbeid med livsfase- og seniorpolitikk er langsiktig holdningsarbeid

Erfaringene fra det statlige krafttaksprosjektet viser at positive holdninger til det å være eldre i arbeidslivet bør være et utgangspunkt for å få til en seniorsatsning. "Hvordan få til god seniorpolitikk hvis ingen vil være senior?" I starten av prosjektet var det et fåtall eldre som ville vedkjenne seg å være senior, seniorbegrepet handlet mest om de "andre". Gjennom diskusjon og refleksjon rundt dette skjedde en begrepsmodning. Fra å snakke om seniorenene som "de andre" ble det flere samtaler rundt hva "vi seniorer" har av kompetanse som etaten trenger (Hilsen & Steinum, 2006). Langsiktighet i arbeid med seniorpolitikk er viktig fordi det handler om holdningsarbeid. I det statlige krafttaksprosjektet gav flere av prosjektdeltakerne uttrykk for frustrasjon knyttet til opplevelse av manglende fremdrift underveis. Samtidig gir de uttrykk for at det først var mot slutten av den treårige prosjektperioden at de fikk skikkelig grep om hva senior- og livsfasepolitikk egentlig handler om. "Vi brukte kanskje litt mye tid på innarbeiding og fortolkning av selve begrepet innledningsvis, men i ettertid ser vi at det var helt riktig å bruke tid på nettopp dette" (Hilsen & Steinum, 2006:65).

3. En god seniorpolitikk innebærer sammensatte og tilpassede tiltak, men de "beste i klassen" peker ut over tiltakene. Tiltak utvikler seg over tid.

Seniorpolitiske tiltak kan og bør endre seg underveis. Det som starter som et tiltak for å hindre utstøting av noen få, kan utvikle seg til å omfatte læring for alle. En viktig erfaring er at ledere og tilretteleggere bør være åpne for mange ulike versjoner og fremtoninger innen senior- og livsfasepolitikk (Eikeland et al., 2006). I prosjektet om aldring og helse på sokkelen endret tiltakssatsningen seg over tid. I første rekke var det fokus på helserelaterte tiltak. Etter hvert fikk bedriften bedre forståelse for verdien av de eldre ansattes kompetanse og motivasjon. Det argumenteres for viktigheten av en mangesidig satsning (Lie et al., 2007)

4. Et aktivt lederskap er fellesnevner i virksomheter som har utmerket seg i sin seniorpolitikk, og en gjenganger i forskning om faktorer som påvirker folks ønske om å bli lenger i arbeidet.

En rekke studier viser nødvendigheten av at seniorsatsninger må være forankret hos toppledelsen (Hilsen & Steinum, 2006; Hertzberg & Skinnarland, 2006; Midtsundstad, 2006; Lie et al., 2007). God støtte fra ledelsen er viktig for gode prosesser og resultater, men også for tiltak som fremmer nye tema så som aldring i arbeidslivet (Lie et al., 2007). Lederforankring og lederstøtte ble også fremmet som suksesskriterium nummer en hos "best practice"- bedriftene vi intervjuet. Transportbedriften hadde "walk the talk" som sitt

motto og presiserer: ”at ledere følger opp det selskapet og ledere uttaler som sin seniorpolitikk er grunnleggende for at seniorsatsningen skal være vellykket”.

5. God seniorpolitikk krever systematisk satsning.

Erfaringer fra det brukerstyrte innovasjonsprosjektet om aldring og helse på sokkelen konkluderer at tiltak og prosesser må være tydelige og bør måles dersom forholdene ligger til rette for det. Resultater må dokumenteres og gjøres synlige i organisasjonen (Lie et al., 2007).

Det statlige krafttaksprosjektet konkluderte også med at god dokumentasjon gir grunnlag for gode prosesser. Det er viktig å dokumentere behovene, satsningene og resultatene for å få til gode prosesser (Hilsen & Steinum, 2006). Midtsundstad påpeker behovet for klare, tallfestede mål, med gode rutiner for etterprøving og vurdering av måloppnåelse (Bogen & Midtsundstad, 2007).

6. Godt arbeidsmiljø og arbeidsorganisering forebygger utstøtning og tidligavgang.

På lang sikt er stor det sannsynlighet for å lykkes gjennom å utforme arbeidsplassen slik at ansatte opplever indre motivasjon for arbeidet i et livsfaseperspektiv.

Litteratur

- Andersen, R. K. (2007). *Reaktivisering av uførepensjonister*. Fafo rapport 2007:10. Oslo: Fafo.
- Ausland L.H. (2006). *Krafttaket: på spor av et bedre arbeidsliv for seniorer?: refleksjoner fra nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet (2001- 2005)*. Tønsberg: Høgskolen i Vestfold
- Bakken, L, S (2006). *The Golden Age of Retirement*. Memorandum 22/2006. Frisch senteret.
- Becken L.-E. (2002). *Inkluderende arbeidslivsvirksomheter*. Forprosjekt. ECON-Forskningsrapport 107/02
- Bleksaune, M. & Solem, P.E. (2005). Working conditions and early retirement: a prospective study of retirement behaviour. *Research on Aging*, 27(3):3-30
- Blekesaune, M. & Øverbye, E. (2001). *Levekår og livskvalitet hos uførepensjonister og mottakere av avtalefestet pensjon*. NOVA rapport 10/01. Oslo: Nova
- Blichfeldt, J.F., Kristiansen, S.T., Vik, V. Bakke, V. & Fjeldheim, K.Å. (2002). *Skoler underveis - Erfaringer fra et utviklingsprosjekt i åtte videregående skoler*. AFI notat nr 6 2002. Oslo: AFI
- Bogen, H. & Midtsundstad, T.(2007). *Noen år til. Erfaringer med seniorpolitikk i seks kommuner*. Fafo-rapport 2007:28. Oslo: Fafo.
- Bowitz E. (2003). *Eldres avgang fra arbeidsstyrken*. ECON Forskningsrapport 2003-104
- Burns, T., & Stalker, T.M. (1994). *The management of innovation*. Oxford : Oxford U.P.
- Dahl S.-Å. Colbjørnsen T. Gooderham P. Heum P. Selvik A. (2001) *Eldre ledere-ressurser og karrierealternativer*, En utredning skrevet for K- bank. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning. SNF Rapport nr.5/01
- Dalen E. (2007). *Norsk seniorpolitisk barometer. Ledere i arbeidslivet 6-17 september 2007*. Synovate MMI. [online] URL: <http://www.seniorpolitikk.no/norsk-seniorpolitisk-barometer-2007-.550038-74648.html> Lastet ned 29.11.2007
- Drøpping, J.A., Midtsundstad, T. & Østberg, T. (2005). *Seminar om evaluering av intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv. 6. og 7. desember 2004. Soria Moria Hotell og Konferansesenter*. Fafo- notat 2005: 05. Oslo: Fafo.
- Drøpping J.A. (2003). "Et mer inkluderende arbeidsliv". *Søkelys på arbeidsmarkedet* vol. 20 nr. 1 S. 119-124 [online] URL: http://www.samfunnsforskning.no/files/file19374_sokelys_2003_1.pdf Lastet ned 29.11. 2007

Drøpping J.A. & Midtsundstad T. (2003). *Forskning og utredning med relevans for Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv*. FAFO rapport 417. Oslo: Fafø

Dublin-instituttets database over virksomhetseksempler.

www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm. Besøkt 14.8.2007

ECON analyse (2005). *16 IA- virksomheter to år etter*. ECON-rapport 2005-051. Oslo: ECON

ECON analyse (2003a). *Er senior god butikk?* Rapport 2005-045. Oslo: ECON

ECON analyse (2002). *Inkluderende arbeidsliv i Norden*. ECON-Rapport 59/02. Oslo: ECON

Eikeland, O., Ausland, L.H., Enehaug, H., Klemsdal, L. & Widding, S. (2006). *Har systematisk læring på arbeidsplassen noe med livsfase- og seniorpolitikk å gjøre? Rapportering fra Forsøks- og Utviklingsprosjektene i Nasjonalt Krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet (2001-2005)*. AFI rapport 6/2006. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet

Ellingsen, G. & Røed, K. (2006). *Analyse av aldersdifferensiert arbeidsgiveravgift*. Frisch rapport 5/2006

Flaa, P. m.fl. (1995). *Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget

Fossland T. M. (2006). *Nye generasjoner i forandringens tid: en sosiologisk studie av ulike grupper eldre fortellinger om sine liv*. Senter for aldersforskning 2006:2. Tromsø : Senter for aldersforskning i Tromsø

Haga, O. (2007). *Forventet pensjoneringsalder 1986 – 2006. Unge uførepensjonister trekker pensjonsalderen ned*. Arbeid og velferd nr. 2 2007. Arbeid- og velferdsdirektoratet.

Halvorsen A. Lysgård H.K. & Olsen T. (2002). *Når løsninger på arbeidsplassen blir nasjonale problemer. Om tidligavgang fra arbeidslivet*. Agderforskning Fou- rapport 4/2002

Hammer, T. & Øverbye, E. (2006). *Inkluderende arbeidsliv? Erfaringer og strategier*. Oslo: Gyldendal akademiske

Herbertsson T.T. (2001). *Why Icelanders Do Not Retire Early*. Stockholm: Pensions forum

Hertzberg, D. & Skinnarland, S. (2007). *Too old to rock'n roll*. Fafø rapport 2007:06. Oslo: Fafø.

Hilsen, A.I., Midtsundstad, T. & Langvik, T. (2006). *Utredning om seniorer og omstilling*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

- Hilsen, A.I & Strand, B.E (2006). *Fortellinger om å få det til*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hilsen, A.I. & Steinum, T. (2006). *Fortell meg at jeg er ønsket. Sluttrapport fra livsfaseprosjektet i trygdeetaten, et prosjekt under Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet*. AFI-rapport nr 2/2006. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Hilsen, A.I., Gjerberg, E. & Steinum, T. (2004). *Utredning om omstilling*. AFI notat 2/04. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Holte, H (2007). Under publisering. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Hærnes, E., Iskhakov, F. & Strøm, S. (2006). *Early retirements and company characteristics*. Memorandum 16/2006. Frisch- senteret.
- Hærnes, E., Røed, K., Strøm, S. (2002). *Yrkesdeltakelse, pensjoneringsatferd og økonomiske insentiver*. Rapport 4/ 2002. Frisch- senteret.
- Ilmarinen J. (2005). *Towards a longer worklife- Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Finnish institute of Occupational Health. FIOH bookstore
- Jørgensen M.S., Larsen M., Rosenstock M. (2005) *Et lengere arbeidsliv. Tilbaketrukningsordninger og arbeidsplassens muligheter*. København: Socialforskningsinstituttet
- Lie, T., Tikkanen, T.I., & Kjestveit, K. (2007). *Aldring og helse på sokkelen*. IRIS rapport 2007/042.
- Lien, O.C. (2007). *Flere står lengre i jobb*. Arbeid og velferd nr. 2 2007. Arbeid- og velferdsdirektoratet.
- Lien, O.C.,& Grambo, A.K. (2007). *Pensjonsreform på trappene. Hva vet befolkningen om pensjon?* NAV-rapport nr. 1 2007. Arbeids- og velferdsdirektoratet.
- Midtsundstad, T. (2006a). *Hvordan bidra til lengre yrkeskarrierer? Erfaringer fra norsk og internasjonal forskning om tidligpensjonering og seniortiltak*. Fafo- rapport 534. Oslo: Fafo
- Midtsundstad, T. (2006b). *Pensjonering før fylte 67 år. Tidligpensjonering og bruk av AFP innen KS` tariffområde 2002-2004*. Fafo – rapport 509. Oslo: Fafo
- Midtsundstad, T. (2005). *Ikke nødvendigvis sliten. En analyse av tidligpensjonering og seniorpolitikk i staten*. Fafo-rapport 482. Oslo: Fafo
- Midtsundstad, T. (2003). *Seniorpolitikk i staten. En foreløpig beskrivelse av tiltak, holdninger, og noen erfaringer hos arbeidsgivere og arbeidstakere*. Arbeidsnotat nr. 2 fra Fafos forskningsprosjekt ”Inkluderende arbeidsliv – ny rolle for arbeidsgiverne”. Fafo-notat 2003: 14. Oslo: Fafo

- Midtsundstad, T, Djuve, A.B., Drøpping, J.A (2003). *Inkluderende arbeidsliv på norsk. En beskrivelse av tiltak rettet mot eldre arbeidstakere og etniske minoriteter i Norge, med sideblikk til Nederland og Danmark*. Fafo- notat 2003:13. Oslo: Fafo
- Midtsundstad, T. (2002a). *AFP-pensjonisten: sliten – eller frisk og arbeidsfør? En analyse av tidlig pensjonering og bruk av AFP i privat sektor*. Fafo – rapport 385. Oslo: Fafo
- Midtsundstad, T. (2002b). *Tidlig pensjonering og seniorpolitiske utfordringer blant mellomledere og teknikere i privat sektor*. Fafo- notat 2002:21. Oslo: Fafo
- Mikkelsen, A. et.al (2003). *Levekår og pensjon i norsk politi*. Rapport Rogalandforskning 2003/234
- Mykletun A. Mykletun R.J. & Solem P.E. (2000). *Holdninger til alder og arbeid i kommunesektoren. Muligheter for å motvirke tidligavgang*. KLP- rapport 2000. Oslo: KLP forsikring.
- NAV (2007a) [online] URL : <http://www.nav.no/page?id=1073743249> Lastet ned 9.11.2007
- NAV (2007b) [online] URL : <http://www.nav.no/page?id=1073743240> Lastet ned 9.11.2007
- Nilsen, G.S. (2002). *Implisitte skattesatser i pensjonssystemet*. Arbeidsnotat. Frisch senteret. 2/2002
- OECD (2003). *Ageing and Employment Policies*. Sweden
- Olli, E. (2007). Likestilling og diskrimineringsombudet, Oslo, Personlig korrespondanse 28. august 2007, Norge
- Phillipson, C. & Smith, A (2005). *Extending working life: a review of the research literature*. Research report No 299
- Poulsen O.M. Borg V. Fallentin N. Lund T. & Nørregaard C. (2006) *Arbeidsbetingelser og fastholdelse af seniorer. Status over den eksisterende vinder*. København: Arbejdsmiljøinstituttet. AMI rapport
- Ringstad, A.J m. fl (2002). *Aldring og helse – kartleggingsstudie*. Rapport RF – 2002/106
- RTV (2005). *Seniorpolitikk og IA- avtalens delmål om å øke pensjonsalderen*. Utredningsavdelingen, Rikstrygdeverket. RTV- rapport nr.04/2005
- Rønningen D. (2004). *Sysselsetting og tidligavgang for eldre arbeidstakere. En deskriptiv analyse for perioden 1992- 1999*. Revidert versjon av Rønningen (2004) i økonomiske analyser ”004/5
- Rønningen D. (2002). *Overganger fra arbeidsmarkedet til trygd, en litteraturoversikt*. SSB 2002/18
- SSP (2007a) Senter for seniorpolitikk. [online] URL : <http://www.seniorpolitikk.no/index.php?id=388574> Lastet ned 9.11.2007

- SSP (2007b) Senter for seniorpolitikk. [online] URL :
<http://www.seniorpolitikk.no/index.php?id=507010> Lastet ned 9.11.2007
- Slagvold B. & Solem P.E. (2005). *Morgendagens eldre. En sammenlikning av verdier, holdninger og atferd blant dagens middelaldrende og eldre*. NOVA-rapport 11/05
- Snartland V. & Øverbye E. (2003). *Skal jeg bli eller skal jeg gå? Pensjonsforventninger hos lærere og ingeniører*. NOVA rapport 21/03
- Solem, P.E. (2007). *Seniorer i arbeidslivet. Kunnskap om aldring og arbeid*. NOVA rapport 16/07
- Solem P.E. (2001). *For gammel? Kunnskapsstatus om aldring og pensjonering*. NOVA rapport 4/01
- Statkonsult (2007). *Evaluering av Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet*. Rapport 2007:4
- Taylor, P. (2006): *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- TemaNord (2004). *The Ageing and the Labour Market in the Nordic Countries: A Literature Review*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers. TemaNord 538/2004
- Thorsrud, E. & Emery, F. (1964). *Industrielt demokrati*. Universitetsforlaget, Oslo
- Ugreninov E. (red.) (2005). *Seniorer i Norge*. Statistisk sentralbyrå Oslo- Kongsvinger
- Umloud untd (2006). *Evaluering af senior- kampagne 05/06 for Beskæftigelsesministeriet*. København: Umloud untd
- Vaage O. (2003) *Yrkesliv eller pensjonisttilværelse. Levekår og tidsbruk i aldersgruppen 62-66 år*. Statistisk sentralbyrå

VEDLEGG

- Virksomhetseksempler fra databasene til Idébanken Inkluderende arbeidsliv og Senter for seniorpolitikk

Eksempler på offentlige og private virksomheter som arbeider med senior-/livsfasepolitikk⁶

Offentlig sektor

Statlig sektor:	Mål, tiltak
Aetat	Mål: Gjøre Aetat til en motiverende og inkluderende arbeidsplass Få medarbeidere til å fortsette i jobben 62+ Tiltak, fom.010605: 62+: Et ekstra lønnstrinn, en fridag i måneden eller et kronetillegg - kr 5.000 per år.
Moderniserings Dep.	Mål: Snitt for pensjonsavgang i ASD skal holdes på 65 år. Tiltak: Milepælssamtale, kombinasjon pensjon/arbeid, "Samspill og jobbutvikling"; et utviklingsprogram for erfarne medarbeidere, tilretteleggelse av arbeidsoppgaver tilpasset livssituasjonen, mulighet for hjemmekontor, hovedtariffavtalen § 5.10
Den norske kirke, Preste foreningen	Mål: Inspirere prester 50+ til videre utvikling og innsats i tjeneste. Tiltak: Seminar for prester 50+ i alle bispedømmene i 2003 og en arbeidsgruppe som skal arbeide videre med konkrete virkemidler.
Husbanken	Tiltak: Generell informasjon om hensikt og mål, seniorseminar, milepælssamtale og individuelle tiltak. Seniorseminaret fungerer som forberedelse til den enkeltes milepælssamtale, perspektiv 5 år og gjøre avtaler om tiltak. Effekt: Ledere får løpende info om fremdrift og praktiske konsekvens
Politidirektoratet	Mål: Utvikle og beholde kompetanse, øke avgangsalder Har laget veileder i seniorpolitikk som inneholder overordnede mål samt forslag til lokale tiltak for å beholde erfarne arbeidstakere lengre i etaten. Informasjon om seniorpolitikk blir gitt i personalnettverksmøter og andre fora.
Politiet i Gudbrandsdalen	Mål: Få medarbeidere til å fortsette i jobben fram til pensjonsalderen Tiltak: Ledelsen gir klart uttrykk for at det er ønskelig at polititjenestemenn står i jobben til 60 år. Skape en "seniorkultur", der seniorenne betraktes som en svært viktig og nødvendig ressurs som blir satses på og brukt til det de er gode på. Effekt: 2002:3 sluttet (57, 61, 62 - lens.betjenter m/al.gr 63 år), 2003: 4 sluttet (57, 59, 60, 60) 2004: 1 sluttet og fire til kunne ha sluttet
Politiet i Trondheim	Har gjennomført et seniorprosjekt Mål: Økt avgangsalder, legge forholdene tilstede for fornyelse, variasjon og utfordringer. Tiltak: Seminar, lederopplæring og medarbeider-/milepælssamtale.
Oslo Fengsel	Tiltak: Egen Senioravdelingen, senioransatte har ansvar for senior- innsatte i egen avdeling. Legger stor vekt på fleksibilitet og tilrettelegging. Strengt krav til hva som tillates. Effekt: Eldre ansatte trives bedre og jobber lenger. Rekrutteringskø og kø av innsatte for å sone ved avdelingen
Oslo Trafikkstasjon	Mål: Heve IKT-kompetansen blant annet for å bruke internett daglig Tiltak. Sertifisering for datakort.
Riksrevisjonen	Mål: Å utvikle og beholde erfarne medarbeidere, legger til rette for både faglig- og personlig utvikling som virker motiverende i arbeidet. Tiltak: Relevante seminarer, seniorrepresentasjon i utvalg/grupper, øremerking av 25% av stipendmidlene, sabbatsordning, permisjonsordning og seniordager.
Statens arbeidsmiljø-institutt	Mål: Utvikle og beholde kompetanse, øke avgangsalder i STAMI Tiltak: Tidskonto, lederopplæring, kurs og kompetanseutvikling, pott øremerket kvinner, forebyggende helsearbeid og fleksibel arbeidstid/arbeidsvilkår,

⁶ Eksempelene er fra perioden 2001 – 2007. Innholdet er ikke oppdatert pr. 2007 og informasjon kan være utdatert. I idèbankens database var det mange eksempler på mer generelt IA-arbeid som ikke hadde uttalte mål og tiltak på delmål 3. Disse eksemplene er ikke tatt med i oversikten i denne rapporten

(STAMI)	<p>hospitering, sabbatsordning, trim 55+: ½ dag fri m/lønn pr. mnd. , 62+: 1 dag fri m/lønn pr. mnd. Effekt: Oppsummeringen fra det første tiltaksåret, 2002, viser at stor sett alle ansatte over 50 år har benyttet seg av ett eller flere tiltak.</p>
Statsbygg	<p>Hensikt/mål: Trivsel og arbeids glede, heve avgangsalder Tiltak 62+: 1 dag fri pr. mnd/ 10 % økt lønn (behovsprøvet) Alle over 50 får en individuell helsekontroll hvert år Alle ansatte: Kr 150 i tilskudd for å trene Effekt: Stor trivsel i organisasjonen, avgangsalder m/uføre er 62 år</p>
Trygdeetaten i Vestfold	<p>Mål: Utvikle og beholde kompetanse, øke avgangsalder Tiltak: 62+: Medarbeidersamtaler, hjemmearbeid, endre stilling og jobbinnhol. Seniorer, ledere og andre, får tilbud om å spesialisere seg for å kunne gå inn i spesialistjobber. Bruke seniorennes kompetanse systematisk til opplæring av andre. Gjennomføre sluttintervju med ansatte mellom 62 - 67 år. Effekt: God stabilitet i personalet, mer robuste og utviklingsorientert. Avgangsalder har økt siden start 1996</p>
Kommunal sektor	Mål og tiltak
Buskerud, Hedmark, Møre og Romsdal og Nordland fylkeskommune	<p>Kommunene har gjennomført et 3-årig utviklings-/forskningsprosjekt i 8 videregående skoler i samarbeid med AFI/ SSP Mål: Forlenge og forbedre yrkeskarrieren som lærer. Tiltak: Lærere ble invitert til å komme med forslag til løsninger på utfordringer. Frydenlund vgs, Sortland vgs, Molde vgs, Borglund vgs, Gol vgs, Heggen vgs, Lier vgs, Ringsaker vgs deltok. (Skolene kan kontaktes om egne tiltak og resultater) Effekt: 10 % flere ville fortsette i jobben etter 62 år - enn de gjorde ved start av prosjektet</p>
Hordaland fylkeskommune	<p>Mål: Øke avgangsalderen i fylkeskommunen, unngå AFP-utgifter Tiltak: Seniorsamtale, fleksitid, hospitering, 50+ prioritert som forelesere i voksenopplæring, stipend, permisjon m/u lønn, stillingsbank/retrettsordninger. Dialogkonferanser</p>
Oppland fylkeskommune	<p>Mål: Øke avgangsalderen i fylkeskommunen Tiltak: Kompetanseutvikling, ledelsesutvikling, seniorsamtaler 55+, støtte til fellestilltak, jobbotasjon, retrettstillinger</p>
Sogn og Fjordane fylkeskommune	<p>Mål: Verdsette og utvikle kompetanse heile yrkeslivet, heve avgangsalder Tiltak: Lederopplæring livsfasepolitikk, seniorseminar 55+, 62+: 10.000 i tilretteleggingstilskudd, 6.000 i økt lønn, 62-65 år, redusert arbeidstid, ekstra fridagar, mindre rengjøringsareal, trening i arbeidstida, betalt avgift til helsestudio, mm Effekt: Resultat pr år: Ca. 1.500.000 i sparte utgifter til AFP</p>
Troms fylkeskommune	<p>Tiltak: Alle over 58 år har krav på en milepælsamtale. For ansatte over 58 år kan det også søkes om tilretteleggingstilskudd fra fylkeskommunen sentralt. Fylkeskommunen har satt opp flere virkemidler som de ulike virksomhetene kan velge ut i fra. Eks: Hospitering/jobbytte, alternative karriereveier: Et seniorpolitisk tiltak kan være omskolering/overgang til annen stilling som måtte være ledig internt i fylkeskommunen, mentor/fadder/veileder for nyansatte, studiepermisjon, avtalefestet pensjon/gradert, redusert arbeidstid (ikke AFP), fri en dag per måned, helsefremmende tiltak: Tilbud om trening i arbeidstiden, hjemmekontor</p> <p>Finansieringen av disse tiltakene skjer ved at virksomheten vurderer hva som er mulig innenfor eget budsjett, det avsettes årlig midler sentralt på budsjett til seniortiltak som den enkelte virksomhet kan søke på, tilretteleggingstilskudd fra Trygdeetaten kan gå inn som en mulig finansiering av senioravtalen.</p>

<p>Heggen Videregående skole</p>	<p>Mål: Opptatt av å skape trivsel og et godt læringsmiljø. Når det gjelder seniorpolitikk er skolen opptatt av å få alle medarbeiderne til å bli i jobben utover fylte 62 år Tiltak: Satt i gang verdiprosess for å skape felles verdier og visjoner blant elever og medarbeidere Seniortiltak for de over 58 år. Fri en dag per måned og helsefremmende tiltak ved å delvis dekke treningsutgifter. Kravet er at medarbeiderne skal kunne gjennomføre tiltakene uten at dette går utover undervisningstiden. Medarbeiderne oppfordres til å ta videreutdanning enten på universitets- eller høyskolenivå Effekt: Gjennomsnittsalderen hos de vel 65 ansatte ved Heggen Videregående skole i Harstad er 53 år. sykefraværet er på lave 3,4 prosent.</p>
<p>Vest-Agder fylkeskommune</p>	<p>Tiltak: Har utarbeidet retningslinjer for livsfasepolitikk bl. aldersbestemte medarbeidersamtaler, idèbank for lærere 50+, ulike sentrale og lokalt initierte tiltak for individuell tilrettelegging, lokale IA-grupper.</p>
<p>Andebu kommune</p>	<p>Mål: bidra til at flere står i jobb etter fylte 62 år. Arbeidstakere skal beholdes i aktivt arbeid så lenge som mulig Tiltak: Utarbeidet etter grundig kartlegging. Virkningstidspunkt fra 01.08.04: <i>Tilretteleggingstilskudd:</i> Når en arbeidstaker fyller 62 år, vil den virksomheten som arbeidstakeren arbeider i få et ekstratilskudd på kr. 25000,- pr. år. <i>Sluttgodtgjøring :</i> Alle medarbeidere som først tar ut AFP etter fylte 63 år får en sluttgodtgjøring på kr. 12000,- pr. år. <i>Redusert stilling - 80% stilling uten redusert inntekt. Individuelle løsninger. AFP- med angrefris (tilbakeføre AFP pensjonister)t. Lederopplæring.</i> Effekt: Godt fornøyd med å ha egen pensjonskasse, mindre utgifter til AFP, uføretrygd (oppnådd å redusere antallet AFP-pensjonister med godt over 50 prosent</p>
<p>Bremanger kommune</p>	<p>Mål: Verdsette kompetanse, få medarbeidere til å fortsette lengre Tiltak: Karrieresamtale 45+, 62+: 12.000 i ekstralønn og 12.000 i tilrettelegging, tilmeldes bedriftshelsetjenesten, Seniorseminar 60+ Effekt: Nedgang i uttak av AFP</p>
<p>Frosta kommune</p>	<p>Mål: Beholde, eldre, motiverte arbeidstakere lengst mulig i arbeid. Tiltak: 2 uker ekstra ferie for ansatte 62-64 år (Finansieres ved 4 % redusert arbeidsgiveravgift.) Effekt: Av 8 i aldersgruppa: 1 er på AFP, 2 langtids sykemeldte/uføre, 5 har ekstra ferie.</p>
<p>Gjøvik kommune Bjørnsveen Ungdomskole</p>	<p>Mål: redusere sykefraværet i tillegg til å holde senioransatte lengst mulig i arbeid. Tiltak: teamorganisering, fokus på arbeidsmiljø, individuelle tilpasninger Effekt: - I 2003 gikk ingen av lærerne som av med AFP. Her er 14 av 40 lærere over 58 år.</p>
<p>Granvin herad Ulvik herad</p>	<p>Mål: Alle tilsette kan halde fram til vanleg pensjonsalder Tiltak: Tilrettelegge og tilpasse arbeidsoppgåver etter ønsker. Milepælsamtale frå 57/58 år. Tilrettelegging for 100 % stilling: Etter 58+ vil eininga få eit tilskot på kr 3 000 pr årsverk, og frå 60+ kr 5 000 pr årsverk. Frå 62 og 63+ er tilskotet på kr 25.000. Frå 64+ – 67 er tilskotet på kr 35.000 Tilskota 62+ kan også takast ut som sluttvederlag. Ein arbeidstakar i Granvin/Ulvik i 100% stilling som heldt fram til fylte 67år vil få eit slikt tilskot: 58 og 59 år kr 3 000 x 2 = kr 6 000 60 og 61 år kr 5 000 x 2 = kr 10 000 62 - 64 år kr 25 000 x 3 = kr 75 000</p>

	<p>65 - 66 år kr 35 000 x 2 = kr 70 000 Sum 58-66 år = kr 161000 Effekt: Ingen uttak av AFP 2003/04</p>
Karmøy kommune	<p>Mål: Øke den reelle pensjonsalderen for arbeidstakere i kommunen Tiltak fra 01.01.05: For aldersgruppa 62-65 år: Kr 15.000 i tilskudd til arbeidsplassen/kr 5.000 i bonus (ordningen med bonus gjelder også lærere). Medarbeidersamtale 58+ med seniorelement - Sluttintervju ved avgang m/AFP Lærere kan ta ut avtalefestet redusert leseplikt - uten tilstedeværelsesplikt. Effekt: Har spart ca .kr 700.000 i 2004 med en 50/50 ordning</p>
Kristiansand kommune	<p>Mål: Øke avgangsalderen med 1 år, 2002-010106 Seniorene skal få bruke sine erfaringer, samt videreutvikle ny kompetanse Effekt: Resultat: (juni 05): Avgangsalderen er økt med 0.6 år</p>
Kvinesdal kommune	<p>Mål:- Kommunen oppfattes som en attraktiv arbeidsplass - Beholde ansatte 62+ Seniorpolitikken omfatter alle ansatte i målgruppa Tiltak: Tilrettelegging av spesielle oppgaver, fleksible, individuelle arbeidsordninger Seniorsamtale</p>
Larvik kommune	<p>Mål: Alle ansatte er i arbeid fram til vanlig pensjonsalder Tiltak: Tilbud om utviklingssamtale 55+ to ganger årlig. Kan søke om 80 % arbeid 100 % lønn. 12 måneders angrefrist etter uttak av AFP. Det skal lages planer for utnyttelse av seniorkompetanse.</p>
Lyngdal kommune	<p>Startet et seniorpolitisk prosjekt innen Helse- og sosialetaten med vekt på lederansvar</p>
Lørenskog kommune	<p>Mål: utsette pensjoningstidspunkt Tiltak: redusere arbeidstiden med 10 prosent uten kutt i lønn. Ideen er å bedre arbeidsbetingelsene mens seniorene ennå er i jobb. Livsfasepolitikk. Seniorpolitikken i Lørenskog er forankret i tidligere utvalg, handlingsplaner og vedtak. Kommunen foretok en spørreundersøkelsen av 20 seniorer. Undersøkelsen danner bakgrunn for en situasjonsrapport om seniores arbeidssituasjon som grunnlag for individuell tilrettelegging. Effekt: Ordningen er ikke mer enn noen måneder gammel (da caset ble omtalt). Derfor er det for tidlig å si noe om virkningen. Likevel er det en tendens til at flere ikke automatisk velger AFP straks anledningen byr seg</p>
Mandal kommune	<p>Mål: Øke avgangsalderen, nov. 03 - juni 05, med et år. Tiltak 62+: 12.000 pr år i bonus, 10.000 i tilretteleggingstilskudd pr. år og 3.000 i økt lønn, 63-65 år, 90/80 % arbeid og 100/90 % lønn Har jobbet systematisk på bred front, bl.a. med uførepensjoning: Effekt: Avgangsalderen økt med 2.4 år og antall nye uføre er redusert med 36 %</p>
Marnardal kommune	<p>Mål: Minimum 50 % jobber til 67 år, 80 % til 63 og 70 % 64 år Mål for uførepensjon: Minimum 75 % gis et tilbud som reduserer uførepensjonsdelen Tiltak: Satse på å nytte senioransattes kompetanse best mulig; etterutdanning, omskolering, tilrettelegging, fleksibel arbeidstid 62-67år: Alle i 100 % stilling får 12.000 i ekstra lønn Effekt: Svært få slutter med AFP</p>
Molde kommune	<p>Seniorpolitikk pr. 010705: Mål: Øke pensjoningensalderen med 2 år og uttak av AFP er under 20 % Tiltak: Grunnleggende dataopplæring for alle 55+, Seniorsamtale Medlemmer av SPK: Lokalt lønnforhandlinger gir kr 12.000 pr år Veivalg A, B og C innen KLP (ikke en ubetinget rett) A: kr 12.000 i lønnsøkning pr. år, B: 62 år - 10 fridager, 63 år - 90 % jobb - 100 % lønn, 64 år: 80 % jobb - 100 % lønn, C: Individuell tilpasning kr 12.000</p>
Nedre Eiker kommune	<p>Mål: Få medarbeidere til å stå lenger i jobben. Tiltak: I tråd med kommunens filosofi om delegert myndighet og involvering i</p>

	<p>beslutningsprosessene, startet seniorprosjektet med en dialogkonferanse. Blant tiltakene for seniorer, er tilrettelegging av arbeidsoppgaver, fleksibel arbeidstid, fleksibel ferieavvikling, trivselstiltak og medarbeidersamtaler. I tillegg kommer de økonomiske tiltakene. Redusert stilling med opprettholdelse av full lønn, reduksjon med inntil 10% for 90-100% stilling. Bonusordning kr. 12.000 pr. år. Pensjonsgivende lønnsøkning kr. 2.500 pr. år i 100% stilling. Tilretteleggingstilskudd, kr. 10.000. Trivselstiltak, kr. 10.000, for hele virksomheten, komme alle ansatte til gode.</p>
Nordreisa kommune	<p>Tiltak: Ønsketurnus i omsorgstjenesten er innført. Vurderer også innføring av fleksible arbeidstidsordninger i skolen.</p>
Orkdal kommune	<p>Mål: Vanlig avgangsalder i Orkdal kommune er 62 år. I løpet av tre år er målet å øke avgangsalderen til 63 år med tre seniorpolitiske tiltak. Kommunen har vedtatt de seniorpolitiske tiltakene fra 1.1.2006 og foreløpig for en treårs periode. Tiltak: en incentivordning for å motivere eldre arbeidstakere til å velge arbeid framfor pensjon. Arbeidstakere som velger å stå i jobb til etter fylte 62 år, kan velge mellom:</p> <ul style="list-style-type: none"> - To ukers ekstra fri - Årlig tillegg til lønn på 15 000 kroner, forholdsmessig beløp til deltidsansatte. Beløpet er pensjonsgivende. - Stillingsreduksjon med inntil 15 prosent av opprinnelig andel uten reduksjon i lønn <p>Effekt: Tiltakene skal vurderes etter 3 år. 18.10.06 har kommunen 58 ansatte som er 62 år og 51 av dem har utsatt avgangsalderen, foreløpig med ett år. 39 ansatte gjorde avtale om seniortiltak ved årsskiftet og siden nyttår har 11 medarbeidere kommet i tillegg. For neste år vil ytterligere 22 arbeidstakere får tilbud.</p>
Os kommune, Hordaland	<p>Mål: Å øke avgangsalderen Tiltak: Bestemt våren 05: Det settes av kr 25.000 pr ansatt 62+ til tilrettelegging, eks. ferie/fridager/turnustilpassning, (Kan ikke tas ut i lønn/bonus.). Prøver ut: 100 % lønn - 75 % stilling Tilbud om seminar til de som nærmer seg pensjonsalder.</p>
Os kommune, Østerdalen Tolga kommune	<p>Tiltak: Tiltakene gjelder alle: Medarbeidersamtaler fra fylte 55 år (tilrettelegging). 1. Ekstra friuke, kan tas ut fleksibelt, fra fylte 58 år. 2. Nedsatt arbeidstid fra 60 år, fra 37.5 t - 34 t. 3. Lønnstillegg utover lønnsutviklingen for øvrig: Fra fylte 62 år: 5 %, 63 år: 7,5 %, 64 år: 10 % Effekt: Ingen av 12 mulige, har tatt ut AFP siste året</p>
Os sykehjem	<p>Tiltak: ønsketurnus. De ansatte setter selv opp vaktlistene. Utgangspunktet er fastsatte bemanningsnormer og en tradisjonell grunnturnus som innebærer 28 vakter i løpet av seks uker. Innenfor disse rammene står de ansatte fritt til å bli enige om vakter etter egne behov. Samtidig som personalet får mer frihet til å tilpasse arbeidsdagen etter private behov, er det blitt et kollektivt ansvar å få vaktlistene til å gå i hop. Effekt: Konkurransefortrinn mhp rekruttering. Sykefraværet redusert med nærmere 10 prosent. Avdelingsleder mener utviklingen i stor grad kan tilskrives økt ansvarsbevissthet på arbeidsplassen</p>
Oslo kommune Langerud sykehjem	<p>Prosjekt i regi av nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet. Prosjektsamarbeid mellom AFI, SSP og Langerud. 2002 -2005 Mål: vedvarende og systematiske satsingen på læring for alle, både yngre og eldre, folk i alle stillingskategorier og folk med variert kulturbakgrunn Tiltak: seniorinstruktørordningen, firkantsamtaler, avdelingsprosjekt. Både firkantsamtalene og avdelingsprosjektet hadde to hensikter: For det første å sette læring gjennom dialog og refleksjon over eget arbeid i system blant de ansatte.</p>

	<p>For det andre å la denne dialogen og refleksjonen bringe frem livsfase- og seniorpolitisk relevante forslag til tiltak, basert på de ansattes egne erfaringer med hvor skoen trykker. Slik skulle kollektiv og medvirkningsbasert praksislæring produsere forslag til enkelttiltak justert og tilpasset en hverdagsvirkelighet som er i stadig forandring</p> <p>Effekt: Prosjektet har bidratt til å styrke og fremheve læringsorienteringen. De mest virkingsfulle seniorpolitiske virkemidlene i instruktørordningen var medvirkning, selvbestemmelse, myndiggjøring og læring. Sykefraværet synker på Langerud og aldersgjennomsnittet stiger. Læringsprofilen ved sykehjemmet skal videreføres etter prosjektet, og liknende avdelingsprosjekter hvor dette ble forsøkt skal gjennomføres på andre avdelinger.</p>
Radøy kommune	<p>Mål: Få tilsette til å fortsette lenger i jobben</p> <p>Tiltak: Tilrettelegging</p> <p>Tiltak, 62 - 65 år: Sluttvederlag kr 12.000</p>
Ringerike kommune	<p>Mål for den enkelte enhet innen 1.1.2005:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Øke den gjennomsnittlige avgangsalderen i Ringerike kommune med 2 år - Øke deltakelse i opplæringstiltak for medarbeidere 50 + - Alle ansatte skal ha nødvendig datakunnskap for å utføre jobben sin <p>Den enkelte resultatenhets og støtteenhet skal selv bestemme hvordan de vil synliggjøre sin seniorpolitikk for å nå de seniorpolitiske mål.</p> <p>Mål for Ringerike kommune innen 1.1.2005:</p> <p>Antall ansatte som går over på AFP skal være lavere i Ringerike kommune enn det KLP regner som gjennomsnitt i norske kommuner.</p> <p>Den enkelte resultatenhets og støtteenhet skal selv bestemme hvordan de vil synliggjøre sin seniorpolitikk og hvordan de avsatte midlene skal benyttes til beste for den enkelte senior og bedriften.</p> <p>Tiltak: Som ekstra motivasjon for både ledere og ansatte blir det avsatt kr. 10.000,- som skal benyttes til tilrettelegging av arbeidsplassen til alle som har fylt 62 år. Tilskuddet utbetales kun en gang per ansatt. Lederopplæring med seniorperspektiv, årlige kartlegginger av arbeidsmiljøet, milepælsamtale, kompetanseutvikling, permisjon og stipend i forbindelse med kompetanseutvikling, fleksibilitet, økt mobilitet, kontroll over egen arbeidssituasjon, seniortittel kan knyttes til yrkestittelen, gjennomgangsstillinger, pensjonsgivende lønnsøkning for å bli i stillingen, bonusordninger for å bli i stillingen, redusert stilling med opprettholdelse av lønn, tilskudd for tilrettelegging på arbeidsplassen, seniorseminar ved fylte 60 år.</p> <p>Effekt: Resultat i 2004: Besparelser 04: kr 861.000. Avgangsalder økt med 1, 4 år i løpet av de siste to åra. Nedgang i sykefraværet i løpet av de årene kommunen har jobbet aktivt med seniorpolitikken. Fra et fravær på vel 10 prosent i 2003 til 8 prosent i 2005. Tendens i at antallet uførepensjonister går ned</p>
Sandefjord kommune	<p>Mål: Økt trivsel og senere pensjoneringstidspunkt.</p> <p>Tiltak: Fleksibel turnus, teknisk utstyr, fokus på ledelse, trim, individuell tilrettelegging, utvikl.samtale 55+, HMS kontroll 62 år.</p> <p>Tilrettelegging pr. person/år 62+: 18.000 og fritid/kronetillegg 18.000</p>
Sandnes kommune	<p>Mål: Andelen ansatte over 62 år som fortsatt er i arbeid skal økes.</p> <p>Tiltak: Seniorsamtale, seniorsamlinger, tilretteleggingstilskudd og sluttvederlag/lønn. Tilretteleggingen og bruken av tilskuddet fremgår av skriftlig avtale mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Gjennom dialog mellom leder og den ansatte finner man hvilke tiltak som er mest aktuelle i de enkelte tilfelle.</p> <p>Eksempler på aktuelle tiltak er: kortere arbeidsdager/færre kontaktelever, fleksibel arbeidstid, ta ut ekstra fridager, arbeide færre helge-/kvelds-/nattevakter, frikjøp av</p>

	<p>kontaktlærerfunksjon/mindre rengjøringsarealer, mentoroppgaver for yngre ansatte m.m., innkjøp av utstyr</p> <p>Effekt: Siden september 2002 har <i>ingen</i> ansatte bedt om å få gå av på AFP (25.08.03). Tydelige resultat av de tiltakene som er satt i verk. Utviklingen måles kontinuerlig i kommunens balanserte målstyringssystem. Nedgangen i antallet som tar ut AFP, stabilt lavt sykefravær og antall nye uføretrygdede går ned. 60 avtaler om tilretteleggingstilskudd 1.5 2002 – 1.1 2004.</p> <p>Redusert AFP-kostnader med 2 mill, ingen nye AFP-pensjonister. siden 1 sep. 2002. Gjennomsnittsalder for AFP-avgang er gått opp</p>
Skedsmo kommune	<p>Mål: Se ressursene i seniorenene, seniorenene må føle seg verdsatt, motivere til arbeid ut over fylte 62 år, unngå unødig slitasje, beholde verdifull kompetanse, økonomisk mål</p> <p>Tiltak (2003):</p> <p><i>Arbeidstidsreduksjon</i> fra fylte 62 år. Det innebærer at man kan jobbe 80 prosent av opprinnelig arbeidstid med 100 prosent lønn.</p> <p><i>Etablering av økonomisk pott:</i> Inntil 25.000 kroner følger hver av seniorenene.</p> <p><i>Fleksibilitet:</i> Arbeidsoppgavene skal så langt mulig tilpasses seniorenens behov. Det kan være fysiske tilpassinger eller arbeidstidstilpassinger.</p> <p><i>Holdningsskapende tiltak:</i> Ledersamlinger hvor ledere påvirkes til å ta individuelle hensyn til medarbeidernes livsfase.</p> <p><i>Oppfølging:</i> Økt vektlegging på individuell oppfølging, blant annet gjennom medarbeidersamtaler.</p> <p><i>Tilrettelegging for faglig utvikling:</i> Dette kan være i form av for eksempel studiepermisjon eller fadderoppgaver.</p> <p><i>Retrettstillinger</i> for avdelingsjefer. Ledere kan med dette beholde sin opprinnelige lønn, men kan få en annen stilling med mindre ansvar.</p>
Songdalen kommune	<p>Mål: 1. Medarbeidere utsetter pensjoneringstidspunkt lengst mulig, 2. Redusere kostnader med AFP</p> <p>Tiltak: Tilskudd på 10.000 pr. år kan brukes fritt, men ikke til lønnutbetaling.</p> <p>Bonus: 12.000 pr år 62-67 Utbetales samlet ved avgang</p> <p>Effekt: Kostnadene ved AFP er halvert siden oppstart</p>
Stange kommune	<p>Mål: Stimulere eldre arbeidstakere til å være yrkesaktive lengst mulig</p> <p>Tiltak: 62-65 år: Ekstra lønn pr år kr. 4.000 fra fylte 63 år + kr. 8000 fra fylte 64 år dersom ikke uttak av AFP .Individuell tilrettelegging i virksomhetene.</p> <p>Kveldskurs "mot pensjonsalder" for 60+</p>
Sund kommune	<p>Mål: Økt trivsel og heve avgangsalderen</p> <p>Utfordring: Mange mulige AFP-pensjonister framover som kommunen ønsker å beholde.</p> <p>Tiltak: Gjennomførte dialogkonferanse for å finne fram til tiltak. Foreslåtte tiltak, 62 - 65 år: kr 10 000 i auka årsløn i 100 % stilling, og 11 % av løn i tilretteleggingstilskot</p>
Stord kommune	<p>Mål: Økt trivsel, helse og pensjoneringsalder.</p> <p>Arbeidet med seniorpolitikk siden 2000.</p> <p>Tiltak: Tilretteleggingstilskudd kr 10.000 for 62+. Kan ikke tas ut som lønn, men som fritid. Sluttvederlag kr 12.000 for 100 % stilling pr. år 62-65.</p> <p>Effekt: Fleire står etter 62 og kommunen sparte over 1 million i AFP-kostnader i 2003.</p>
Søgne kommune	<p>Mål: Beholde flest mulig arbeidstakere lengst mulig i arbeid</p> <p>Tiltak, Seniorsamtale 55+, senioroppgaver, seniorpermisjon</p> <p>62+: - Tilretteleggingstilskudd 15.000 pr år ved 100 % stilling. Sluttvederlag 12.00 pr år 62 - 65 år 100 % stilling</p> <p>Lønnsvurdering: Lønnen skal vurderes for alle 59+, ved særaldersgrense 4 år før avgang</p>
Sørum kommune	<p>Mål: 2001: 60 % av 62 åringene skal stå i arbeid fram til fylte 65 år. (nådd i</p>

	<p>2004). Nytt mål: 90 % av de som fyller 62 skal stå i arbeid til fylte 65. Tiltak: <i>Utviklingssamtale.</i> Ved fylte 58 år får alle medarbeidere spørsmål om hva som skal til for at de skal stå til fylte 65 år. <i>Seniortillegg.</i> Når en medarbeider fyller 62 år får hun 10 000 kroner som et personlig tillegg. <i>Kompetanseutvikling.</i> Seniorer inngår i opplærings- og kompetansetiltak på lik linje med andre. <i>Deltid.</i> Gode muligheter for dels arbeid, dels pensjon. <i>Tilrettelegging.</i> Tiltak for å unngå belastningslidelser. <i>Seniorkurs.</i> Tilbys til alle ved 58 år. Legger vekt på arbeidsglede og det å stå i jobb. <i>Holdninger.</i> Måltrettet arbeid for å sørge for at ulike behov i forskjellige livsfaser tas hensyn til. <i>God miks.</i> Arbeides aktivt for å få til bredere kjønns- og aldersmessig spredning i de ulike arbeidsgruppene. Effekt: Ni av ti 62, 63 og 64-åringer i arbeid. Født 1940/1941: 70/73 % er i arbeid. Antall AFP'ere i 01-02 er redusert fra 18 til 9. Spart 650.000. Snittalder i kommunen har økt fra 43 til 44.5 år på to år. Av de 80 som har vært på seniorkurs, er det bare 2 som har tatt ut AFP. Nytt mål i rute: ni av ti 62,63, og 64 åringer i arbeid. Flere seniorer i jobb har redusert kommunens AFP-utgifter med 1,15 millioner kroner per år i forhold til 2001</p>
Trondheim kommune	<p>Har gjennomført forsøksordninger i 5 barnehager, et sykehjem og i Trondheim byggservice. Tiltak: Ekstra fridager Utvide forsøket 010705-300607: Mål: Øke avgangsalderen og spare kostnader til AFP Tiltak: Milepælsamtale 62+ Virkemiddel: Kr 20.000 pr. år til individuell tilrettelegging Fra 010705: Alle ansatte i grunnskolen er med i ordningen Fra 010102: Omfattes alle i målgruppa av ordningen</p>
Vennesla kommune	<p>Mål: Forlenge yrkeskarrieren til de ansatte. Tiltak: Seniorråd - har laget en seniorundersøkelse for å avdekke "hva som innvirker på avgang fra yrkeslivet". Undersøkelsen ble lagt til grunn for en tiltaksplan som nå er integrert i kommunens personalpolitikk. Fra 1. januar 2002 tiltrer en prosjektleder i deltidsstilling for å omsette tiltakene fra ord til handling. Et system for lederutvikling og rutiner for medarbeidersamtaler står øverst på tiltakslisten.</p>
Åseral kommune	<p>Tiltak: Legger tilrette for seniorer kombinasjon arbeid/pensjon, arbeidstid</p>
Privat sektor	Mål og tiltak
Amersham Health på Lindesnes	<p>Mål: Har ikke spesifikke mål for å heve avgangsalder Tiltak: Legger vekt på aldersmangfold, individuell fleksibel arbeidstid, og langskift som innebærer 12 timersskift over tre dager. Ordningen er gjort mulig gjennom dispensasjoner fra enkelte bestemmelser i Arbeidsmiljøloven. I tillegg kommer en rekke mindre forskyvninger av arbeidstiden ut fra personlige behov. Effekt: Har fått ned sykefraværet. Uoffisiell rekord i antall skiftordninger (over 35 forskjellige skiftordninger) (ca. 400 ansatte)</p>
Coop, Bergen	<p>Mål (1999): Økonomisk overskudd og hindre nedleggelse. Tiltak: Motivasjon og satsing på at alle ansatte og ledelsen sammen skal lykkes. Forutsetninger: Synlig ledelse som har kontroll. Effekt: Nedleggelse ble hindret, gode resultater og sykefravær på 5.8 %</p> <p>Forholdsvis høy avgangsalder, ved nedbemanning blir de eldre i stor grad skjermet. Har inngått IA-avtalen i en region - i første omgang</p>
Coop Sentralt	
Dampbakeriet	<p>Tiltak: Systematisk personalpolitikk. Tilbud om redusert jobb til 50 % fra 63+</p>

	<p>med full lønn/100 % jobb og 150 % lønn. Kan også tas ut i fritid. Effekt: De eldste ansatte er nå 60 år - og gleder seg til å bli 63.</p>
DnB NOR	<p>Mål: Tilgangen på ung arbeidskraft avtar mens gjennomsnittsalderen og frafallet i arbeidsstyrken øker. Konsernet er redd for at verdifull kompetanse skal forsvinne ut i store bolker gjennom tidlig pensjonering. DnB NOR vil møte medarbeiderne i ulike livsfaser – i tråd med deres behov. Tiltak: i mai 2006 ble det igangsatt et livsfaseprosjekt med kartlegging og work shops for å finne ut av ulike gruppers behov <i>Kompetanseutviklingstiltak:</i> (Individuelle karriereplaner, støtte til etter- og videreutdanning innen nåværende fagområde (nyankomne), på nye felt (øvrigt ansatte) og fri til undervisning, lesing og eksamen, prosjektarbeid for kompetanseoverføring, hospitering, coach/mentor/fadderordning, traineeordning for etablerte (til vurdering) <i>Fleksibilitet:</i> (Fleksibel arbeidstid, inntil tre dager fri for foreldre ved barns skolestart, hjemmekontor ved syke barn, redusere stress (lang arbeidsvei osv.), få arbeidsro i stillinger hvor dette er mulig, permisjon til interne og eksterne engasjementer, friskvern for utvalgte grupper, flere karriereveier (til vurdering), systematisk leder- og medarbeiderrotasjon (til vurdering) <i>Behovstilpasset kompensasjonspakke:</i> (synliggjøre alle personalgoder, førstehjems lån for ansatte, redusert arbeidstid inntil 80 prosent med full lønn over 62 år (fleksibelt uttak av reduksjon) Effekt: I denne første fasen er noen tiltak vedtatt. Prosjektet jobber videre</p>
Ello Lilleborg	<p>Mål: forbedre arbeidstakernes helse, sørge for at sykmeldte opprettholder kontakten med arbeidsplassen, stimulere til en raskere tilbakeføring til jobb for sykmeldte og hindre tilbakefall for medarbeidere som er tilbake etter sykmelding Tiltak: prosjekt Frisk Gruppe etablert som et samarbeid mellom Arbeidslivssenteret og Ello Lilleborg. Tiltak rettet både mot forbygging av sykefravær og å beholde en aldrende arbeidsstokk lenger. Eldre arbeidstakere har redusert arbeidstid, en del kombinerer AFP med deltidsjobb Effekt: Redusert sykefravær</p>
Fokus Bank	<p>Mål: Beholde, eldre, motiverte arbeidstakere lengst mulig i banken. Tiltak: Milepølsamtale 50+, 55+ konferan. m/økno.rådgiv. Ressursgr. for bl.a.opplær.av nye medarb. Kan få ekstra ferie.</p>
Glava, Stjørdal	<p>Mål: beholde ansatte gjennom endringsprosess Tiltak: spesifikke opplæringstiltak for ikke å miste ansatte og for å sikre driften i etterkant av omstillingen. Seniorene fikk blant annet tilbud om ekstra timer med opplæring og de fikk mer tid til å sette seg inn i nye ting mens de var på jobb. Tilbud om jobbmakker til de som ønsket det. Effekt: Med opplæring på de ansattes premisser sluttet ingen, de stod i prosessen og er der fremdeles</p>
H-tre	<p>Mål: Hvordan gjøre arbeidsplassen til arena for kontinuerlig læring? Tiltak: I dag tilbys ansatte med nødvendig realkompetanse muligheten til å ta fagbrev i trevare- og møbelsnekkerfaget. Bedriftens arbeidstidskonto gjorde kombinasjonen jobb/undervisning mulig. Samarbeidspartner var opplæringsetaten i Oppland fylkeskommune som delfinansierte læremidler. Effekt: De ansatte kan rapportere om større bedriftslojalitet, yrkesstolthet og økt innovasjon</p>
Hospitalet Betanien, Bergen	<p>Tiltak: 55+ er seniorer og har egen medarbeidersamtale. Info. om pensjonsrettigheter og seniorpolitiske virkemidler for å fortsette. Alder skal ikke ekskludere ved ansettelse. Seniorer skal få delta i etterutdanning ol på lik linje som øvrige ansatte. Muligheten for delvis å delta i arbeidslivet også etter at alderspensjon er startet.</p>
ISS Norge	<p>Mål: Øke den reelle avgangsalderen Tiltak: Tilrettelegging og variasjon (når det er mulig), livsfaseorientert. Bruke</p>

	seniorer ved fadderordninger, medarbeidersamtale m/karriereplanlegging
Gjøvik Trevare	Tiltak: Bedriften likestiller eldre arbeidstakere med de yngre kreftene, og ser på dem som læremestere, rollemodeller og kulturbærere. Kompetanseutvikling for alle. Tilbud om fagbrev for seniorer.
Linjegods (nå Schenker) (oppdatert etter tilsendt materiell)	Mål: Mål om å øke trivsel, helse og pensjoneringsalderen. Tiltak: Linjegods' tiltakspakke er flerdelt og inneholder både bevisstgjøringstiltak, forebyggende helsetiltak, incitamentsordninger og en strategi for gjennomføring og oppfølging. Eksempler er milepælssamtale, "Seniorsamling 1" for alle 57+, "Seniorsamling 2" for seniorer over 65 år med partner, Utvikling av seniorkarriere og egne seniorstillinger, Deltid kombinert med AFP, avgangsbonus og utsatt avgang. Effekt: Sykefraværet i perioden 2000 – 2004 er redusert med 20 %. Antall uførepensjonerte medarbeidere er redusert. Antall medarbeidere som tar ut AFP er redusert fra ca. 20 % for 2 – 3 år siden til 8,6 %. Flere medarbeidere står i stilling ut over pensjonsalder 67 år. Tilbakemeldinger fra motivasjonssamlinger for 57 åringer viser at 2/3 av de som på forhånd hadde bestemt seg for å gå av med AFP, nå ønsker å fortsette så lenge helsa holder. Tiltakene har tiltrukket seg ekstern oppmerksomhet. Dette har styrket intern motivasjon
Nettbuss	Nettbuss består av mange tidligere buss-selskap Mål: Å få ansatte til å jobbe lenger Tiltak: Tilby de ansatte 62+ mer fritid F. eks: 80 % jobb og 100 % lønn eller 60 % jobb og 80 % lønn Effekt: "Vi er godt fornøyd med ordningen"
Norsk Tipping	Mål: I Norsk Tipping er seniorpolitikk en personalpolitisk "bænker". Tryggheten som skapes ved å legge til rette for at seniorene skal kunne stå løpet ut, gjør det enklere for bedriften å forvente omstillingsevne. Tiltak: Gjennom fleksible arbeidstidsordninger, tilpassede stillinger med friere organisatorisk tilknytning, mer fritid etc. tilbys folk over 60 etter ønske en mindre stresset og oppjaget arbeidsdag frem til avgangstidspunkt. Ordninger kan tilpasses individuelle behov. Flexibiliteten går imidlertid begge veier. Ved behov for ny kompetanse, forventer Norsk Tipping at de ansatte er villige til å omstille seg til andre oppgaver. Effekt: Gjennom seniorpolitikken har den enkelte fått økt ansvar for egen læring og utvikling
Nobø	Mål: Beholde ansatte ved innføring av ny teknologi. Innføre robotteknologi for å redusere kostnadene på produksjonen av termostater til elektriske varmeovner. Tiltak: Å inkludere alle i omstillingsprosessen; å ta for gitt at alle tilegner seg ny kunnskap uansett alder. Tidlig involvering i ny teknologi
NRK Ressurser Designseksjonen	Mål: Alder eller livsfase skal som en hovedregel ikke være årsaken til at en medarbeider ønsker å slutte i NRK. Vi ønsker individuell tilpasning for den enkelte. God dialog mellom leder og medarbeider er avgjørende uansett alder. Tiltak: En arbeidsgruppe med ledere og medarbeidere fra Designseksjonen i NRK Ressurser har sammen kommet frem til konkrete tiltak som kan brukes for å tilpasse arbeidssituasjonen til ulike livsfaser. Det er utviklet en mal til en milepælssamtale (kalt mulighetssamtale). Mulighetssamtalen er viktig for alle medarbeidere og ledere, og er ikke knyttet til en bestemt aldersgruppe. Denne og andre tilpassningstiltak testes nå ut i Designseksjonen og skal evalueres inne 15. mai 2005.
Posten	Mål: Motivere til lengre yrkesaktivitet og bidra til redusert sykefravær og uførhet. Tiltak: Økt lønnet fritid for seniorer. Fra 57 år: 6 ekstra fridager pr. år.

	<p>Fra 59 år: 12 ekstra fridager pr. år. Fra 62 år: 18 ekstra fridager pr. år. Skal avvikles som hele fridager, og spres utover året. Effekt: Prøveordning i fire år. Evalueres i 2010 Ledelsen og de tillitsvalgte ser de ekstra fridagene som et viktig tiltak for å redusere sykefravær og uførhet, i tillegg til at det kan begrense uttaket av tidligpensjon. Redusert sykefravær, lavere uføregrad og flere seniorer i arbeid gir positive utslag i bedriftsregnskapet og er samtidig samfunnsøkonomisk lønnsomt</p>
Rica Hotel Gardermoen	<p>Mål: holde de ansatte i jobb så lenge som mulig Tiltak: rekruttere folk i alle aldersgrupper, forebygge slitasje og mistrivsel, medarbeidere kommer med innspill til turnus Effekt: Fra 1. kvartal 2003 til samme kvartal to år etter, gikk sykefraværet ved Rica Hotel Gardermoen ned fra nesten 20 prosent til 2,3 prosent</p>
Rimi	<p>Mål: 50+/-” – prosjekt, som skal øke andelen voksne, erfarne sjefer i butikkene. Tiltak: Prosjektet vil i første omgang gjelde Østlandet, hvor man har slitt mest med å få modne ledere. Kjeden tar mål av seg å rekruttere minst 25, men har ingen øvre grense for antall godt voksne sjefer, så lenge man har jobb å tilby.</p>
SAAS (Solberg Andersen)	<p>Seniorprosjekt med fokus på å kartlegge bedriftens fremtidsutfordringer: Hvordan ser alderssammensetningen ut de neste tiårene, hvordan er turnover mønsteret, hvilken kompetanse vil det bli bruk for, osv. Bruk av strukturerte medarbeidersamtale som grunnlag for endringsprosesser. Mener en seniorpolitikk bør forvaltes av ledelsen, de ansatte, og en tredje part som f. eks en representant for personalavdelingen kan være en naturlig partner. Endrings- og utviklingsprosesser må foregå på både den ansattes og bedriftens premisser. Seniorene må selv ta hovedansvar for sin egen utvikling</p>
Sirdalsruta, Nettbuss	<p>Mål: Få ansatte til å stå lenger i jobben Tiltak: Tar kontakt når ansatte nærmer seg 58 år Tilbud: Eks. 80 % jobb og 100 % lønn eller 60 % jobb og 80 % lønn</p>
Sporveisbussene – Nexus Trafikk (Sporveisbussene og Nexus blir slått sammen til Nexus Trafikk 010106)	<p>Mål: Beholde eldre, øke avgangsalder, trivsel og arbeidsglede. Tiltak pr. 1.1.05: Omfattende helseundersøkelse for 55+, Seniorsamtale 55 +, Bare i Sporv.buss: 90 % jobb 100 % lønn, eller 10 % av lønn i bonus fra 62 år, og ytterligere 10% for de med 30 års opptjening i pensjonskassen.</p>
Storebrand	<p>Vedtatt policy: ”Storebrand verdsetter eldre og erfarne ansatte og ønsker å legge forholdene til rette for at motiverte og kvalifiserte medarbeidere skal kunne utvikle og skifte arbeidsoppgaver uavhengig av alder. Storebrand er også positivt innstilt til at eldre arbeidstakere etter eget ønske skal kunne få redusert arbeidstid...” ”Storebrand ønsker et aldersmessig mangfold blant sine ansatte, og alder skal ikke være avgjørende kriterium verken ved ansettelsesprosessene eller senere i arbeidsforholdet.” Storebrands personalpolitikk: Alle medarbeidere er likeverdige, uavhengig av kjønn, alder, funksjonshemming, trosbekjennelse, kulturelle forskjeller og seksuell legning. Alder skal ikke være avgjørende kriterium verken ved ansettelse eller senere i arbeidsforholdet. Seniorpolitikk er et eget punkt i personalpolitikken. Tiltak: seniorutvalg, mulighet til å jobbe utover 65 år for de som ønsker det, 80 prosent jobb for 90 prosent lønn etter fylte 60 år, egen intranettside for seniorene, regelmessige seniorundersøkelser til alle over 50 år, seniorpolitikk som eget tema i konsernets trivselsundersøkelser, pensjonistforening/veteranclubb, spesiell fokus på kompetanseoverføring for ansatte over 60 år, ti dagers velferdspermisjon for å ta vare på syke foreldre (gjelder alle), lederprogram for erfarne ledere,</p>

	<p>fleksibilitet – fjernarbeid, forberedelseskurs til pensjonisttilværelsen, kortere arbeidstid for ansatte over 64 år, tre ekstra fridager for ansatte over 60 år (i tillegg til seks ukers ferie), redusert arbeidstid og opprettholdelse av 100 prosent pensjonsgrunnlag for dem som har 30 års sammenhengende ansettelsestid, tilbud om å trene én time per uke i arbeidstiden etter fylte 60 år, barnebarn kan tas med på juletreff</p> <p>Effekt: gjennomsnittsalderen stigende. Det er få ansatte som blir førtidspensjonert. Storebrand har ikke AFP, 65 år er generell pensjoneringsalder. Antall ansatte: 1426, omtrent like mange kvinner som menn, gjennomsnittsalder: 42 år, gjennomsnittlig ansettelsestid: 10 år, antall over 50 år: 354, antall over 60 år: 93, antall med over 20 års ansiennitet: 280, antall nyansatte siden 2004: 439 (45 er over 45 år), antall over 65 år som er i arbeid: 21 (2007)</p>
Skandinavisk Transportsystem AS	<p>Mål: bedriften satser på alle delmålene i IA avtalen. Mål om å beholde og også ansette eldre arbeidstakere.</p> <p>Tiltak: individuelle løsninger (redusert arbeidstid, endring av oppgaver etc),</p>
Sunnfjord Energi	<p>Mål: bidra til at flest mulig velger å stå frem til pensjonsalder</p> <p>Tiltak: Ein skal gjennom konkrete individuelt tilpassa tiltak legge til rette for at tilsette både ønskjer og har høve til å halde fram i arbeid utover mulighetene som ligg i AFP Planen har også som formål å betre det totale arbeidsmiljøet i bedrifta og redusere kostnadane med AFP. Tiltaka skal avtalast for 1 år om gongen og avtalen skal evaluerast kvart år. Aktuelle individuelle tiltak skal kome fram som resultat av ein prosess mellom den tilsette og bedrifta og lista nedanfor må oppfattast som retningsgevande rammer.</p> <p>55 år (Informasjon om handlingsplanen, Tilbod om aktuelle kurs (fagretta, nye oppgåver, seniortiltak, Årleg målretta helsekontroll)</p> <p>60 år (Informasjon om ekstra ferieuke). 61 år (Informasjon om AFP og aktuelle tiltak fom 62 år i bedrifta, Avtale om vidare "løp"). 62 år (Permisjon med løn, inntil 20 %, Kombinasjon av arbeid (80/60%) og AFP (20/40%)). 63 år (Permisjon med løn, inntil 25 %, Kombinasjon av arbeid (80/60%) og AFP (20/40%)). 64 år (Permisjon med løn, inntil 30 %, Kombinasjon av arbeid (80/60%) og AFP (20/40%)). 65 år (Permisjon med løn, inntil 35 %, Kombinasjon av arbeid (80/60%) og AFP (20/40%). 66 år (Permisjon med løn, inntil 40 %, Kombinasjon av arbeid (80/60%) og AFP (20/40%)</p> <p>Effekt: Årlig evaluering av handlingsplanen</p> <p>Har flere tiltak på sykefravær siden 2001 og har halvert fravært</p>
Telenor	<p>Mål i avtaleperioden, 2002-2005, med IA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sykefravær skal reduseres med 5 % pr. år. 2. Øke antall ansatte med redusert funksjonsevne med 5 % pr. år 3. Øke avgangsalderen med 1 år innen 2005 <p>Effekt: Resultat: 2002-2004: 1. Sykefravær ned fra 5.0 - 4.5 % = 10 % 2. Ansatte med funksjonshemninger økt fra 136 til 278 tilsv. 104 % 3. Avgangsalderen økt 02-04: 55.2 - 60.6 år = 5.4 år</p>
Veritas	<p>Mål: ansette flere eldre arbeidstakere.</p> <p>Tiltak: seniorannonsekampanje høsten 2006. Senior traineeprogram: Programmet er egnet for personer som har vært borte fra faget en stund. Opplegget er sydd over samme lest som tradisjonelle traineeprogram for yngre medarbeidere. en gruppe på 8-10 personer intensiv opplæring over seks måneder. Det legges i større grad opp til skreddersøm enn ved «juniorer» traineeprogram. Hver enkelt medarbeider får oppdatering og faglig påfyll på de områdene han eller hun trenger det.</p> <p>Effekt: Kampanjen ga en massiv søkerbunke - 220 søknader totalt. Mange interesserte, men færre ansettelser enn bedriften hadde håpet på, 20 stykker. Mobiliteten i denne gruppen var mindre enn bedriften trodde den skulle være.</p>

Arbeidsforskningsinstituttet

OM AFI:

AFI er et tverrfaglig samfunnsvitenskapelig forskningsinstitutt. Instituttet skal medvirke til verdiskapning, god tjenesteyting og godt arbeidsmiljø og styrke betingelsene for læring, medvirkning og omstilling i offentlig og privat sektor. Instituttet legger vekt på forsknings- og utviklingsarbeid i samarbeid med brukerne.

HVORDAN SKAFFE MER INFORMASJON?

Instituttet utgir:

AFIs skriftserie: Teoretiske og metodiske bidrag. Serien henvender seg til forskere og brukere.

AFIs rapportserie: Rapporter fra oppdragsprosjekter

AFIs notatserie: Underveisrapporter, mindre prosjektrapporter, artikler som har krav på offentlig tilgjengelighet.

Publikasjoner kan bestilles via AFIs hjemmeside på Internett eller direkte fra instituttet.

Postboks 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO
Besøksadresse:
Stensbergg. 25

Telefon: 23 36 92 00
Faks: 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
Nettadresse: www.afi-wri.no